جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم

إعداد الطالبة
إسلام العمري

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية /قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2015

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY

College of Graduate Studies

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة اسلام كامل العمري الموسومة بـ:

التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقتة بنظام الحوافز المقدم لهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة التربوية.**

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. احمد بطاح		٢٠١٥/١٢/٢١	مشرفاً ورئيسا
د. باسم الحوامدة		٢٠١٥/١٢/٢١	عضواً
د. نايل الرشايده		٢٠١٥/١٢/٢١	عضواً
د. قاسم القضاة		٢٠١٥/١٢/٢١	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. محمد المحاسنة

كلية الدراسات العليا

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

أبي، وأنا على مشارف روحك العبقة أبتهل بالدعاء، وفاء وعرفانا، والرحمة تبتهل لك.

أمي، وأنا أتقرب إلى جنتيّ الدنيا والآخرة، انتماء وتجلّة، والانتماء يبدأ بك.

أخي، أحمد، وأنا أجتني من عظيم عطائك عظيم علمي، تواضعا في حضرتك، والكرم يفتخر فيك.

إخوتي وأخواتي، وأنا أزهو بكم، ربيعا وعطاء، والأمل ينعقد عليكم.

الشكر والتقدير

أجده حبا وكرامة أن أزجي الشكر إلى من علمني الحروف كلها، أستاذي الطيب القلب والذكر الأستاذ الدكتور أحمد بطاح، لكل ما أغدق من وقت وعلم وجهد بثّه في طيات هذه الدراسة، وما الشكر إلا غيض من فيض المشاعر والعلم.

وأجده ودّا وزلفى أن أتقدم إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور قاسم القضاة، والدكتور باسم حوامدة، والدكتور نائل رشايدة بشكر لا ينقطع، على الجهد المبذول في قراءة هذه الرسالة وعلى الملاحظة التي لا شك تقوّم الدراسة وتجمّلها لتستوي على سوقها.

وأجده امتناناً وتلطفاً أن أطرز الشكر لكل من وقف معي بقلبه ولسانه ويده لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأقول:

لا يبلغُ الشَّكرُ ما تسدونَ مِن كرمٍ   ولا يوفّي بيانِي سابغَ المِننِ
فناقلُ التَّمرِ عن جهلٍ إلى هَجَرٍ   كناقلِ الخزِّ موشيا إلى اليَمنِ

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم

إسلام العمري

جامعة مؤتة، 2015

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة والتحقق من دلالات صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة مكونة من (300) مشرفٍ ومشرفةٍ تربوية، وبعد تطبيق الاستبانة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

جاءت درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في إقليم الشمال متوسطة؛ وجاء مجال الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، بينما مجال التشابه في المرتبة الأخيرة؛ كما جاءت درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم متوسطة؛ وحصل مجال الحوافز الإضافية على المرتبة الأولى، في حين حصل مجال حوافز رموز المكانة على المرتبة الأخيرة؛ كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وبين الحوافز المقدمة لهم؛ ووجود فروق دالة إحصائيا لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الخبرة لصالح فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والمؤهل العلمي لصالح فئة (بكالوريوس+ دبلوم)، والتخصص لصالح فئة (المهنية). في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمختصين في مجال إعداد المشرفين التربويين بإيجاد برامج تدريبية تُوضّح مفاهيم وآليات عمل التماثل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال، وضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بنظام الحوافز بمجالاته الأربعة (المادية، والمعنوية، والإضافية، ورموز المكانة) وتقديم تلك الحوافز بعدالة وفقاً لمستوى عمل المشرفين التربويين وخبراتهم مع مراعاة استمرارها وتجديدها .

Abstract

Organization Identification among the Supervisors Educators and its relationship to the incentives system provided to them.

Mutah University, 2015

The study aimed to identifying the degree of organizational identification among educational supervisors in Jordanian northern governorate and its relationship with their incentive system. The study was conducted on a sample of (300) educational supervisors via a researcher developed questionnaire. After data were collected, and analyzed using Means, Standard deviations, Pearson correlation coefficient, One way a NOVA and Schefe' post hoc comparisons, The following results were obtained – Organizational identification among educational supervisors in Jordan north region was moderate, where organizational loyalty domain was ranked first, whereas, similarity domain was ranked last, Mean, while incentives provided to educational supervisors importance was moderate. In addition extra importance incentives was ranked first, while prestige symbols incentives was ranked last. Results also showed positive and significant correlation between organizational identification degree among educational supervisors and incentives received by them as well as significant differences in educational supervisors organizational identification due to their experiences educational qualification, and specialization Lin favor of vocational specialty. In light of these findings, the study recommended the need for the officials in the Ministry of Education, and specialists in the field of preparation of educational supervisors to develop training programs that illustrate the concepts and mechanisms of organizational identification in education directorates in the northern governorate, and the need for the Ministry worthwhile incentives system domains (financial, loyalty , extra incentives, prestige symbols), and to provide those incentives fairly and according to the level and experience of supervisors, taking into account the continuity and renewal according.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعد الإشراف التربوي أحد الركائز المهمة لتطوير العمل التربوي، وتتجلى هذه الأهمية من الدور الذي يلعبه في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية وتفعيلها، كي تحقق هدفها السامي في بناء الإنسان المنتج، والقادر على العطاء في المجتمع الذي يعيش فيه، والإشراف التربوي عملية ديمقراطية إنسانية ديناميكية، تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم، والمتعلم، والبيئة التعليمية؛ إذ أنها تعمل على تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فاعلية التعليم، وتحقيق أهدافه.

فارتباط الإشراف التربوي بتقدم المجتمع وفلسفته التربوية يجعله يسير في خطى التطور يوما بعد يوم، متأثراً بكثير من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية. وفي ظل هذا التطور، تغيرت النظرة إلى المشرف التربوي، فعندما كان المشرف التربوي مجرد مفتش متسلط تقتصر مهامه على مراقبة المعلم وحده في الموقف التعليمي من خلال الزيارات الميدانية المفاجئة، أصبح اليوم قائداً منوطاً به مهام حيوية تستدعي أن تتوافر له ظروف وحوافز مهنية تمكنه من أداء رسالته التعليمية بنجاح وفعالية.

وحتى يصل المشرفون التربويون إلى أقصى كفاءة ممكنة، لا بد من توافر الكفايات المهمة، وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم، إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى فاعلية ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسين، هما: المقدرة على العمل، والرغبة فيه؛ وتتمثل المقدرة على العمل في ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف ومعلومات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب؛ أما الرغبة في العمل، فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، فالتحفيز هو مجموعة من العوامل الخارجية التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (حمادات، 2008).

وقد اهتمت الإدارة الحديثة بالحوافز اهتماماً بالغاً، رغم أن التركيز عليها بدأ حديثاً، وأصبحت لها ميادين متعددة بحكم ارتباطها الوثيق بمعنويات الفرد وإنجازه لأهداف المنظمة. إذ يتناول موضوع الحوافز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بدافعية وحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، أو للشخص نفسه في مراحل زمنية مختلفة، وهذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئياً من خلال معرفة التحفيز الإنساني، والذي هو موضوع الباحثين في العلوم السلوكية، فقد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث والدراسة منذ نشأتها في الثلاثينيات، إذ حاول السلوكيون دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد ومكان العمل، وأشاروا إلى أنه لكي يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال، عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الموظف للقيام بسلوك معين؛ لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة (Donnelly, 1990).

وبالرغم مما حظي به موضوع الحوافز من بحث وتحليل في دراسات سابقة، إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع الحوافز موضوع حيوي يرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة وتؤثر بها، لذلك عمدت هذه الدراسة إلى ربطه بموضوع حيوي وحديث هو "التماثل التنظيمي"، إذ ثمة ارتباط بين مصطلحي (الحوافز، والتماثل التنظيمي) تتضح شدته حين ندرك أن الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين أحد العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم وحاجاتهم، وايجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، والذي من شأنه تعزيز الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمة، ودفع العاملين فيها للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهدافها إلى جانب أهدافهم الشخصية، وبالتالي تعزيز عملية التماثل التنظيمي (Cremer, 2005).

ومن هنا أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة، نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية، والتي شكلت مأزقاً أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فقد طال التغيير أساليب العمل وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه المعطيات عانت

بيئة المنظمة من الفوضى والإرباك، الأمر الذي أثر على العاملين وجعل ولاءهم وانتماءهم مشتتاً وغير محدد (القرالة، 2005).

وللتماثل التنظيمي آثار إيجابية في الأداء الوظيفي للعاملين، فكلما زاد مستوى التماثل التنظيمي مع الإدارة أو القسم، زادت كفاءة أداء المهام وفعاليتها، فالتماثل التنظيمي ذو المستوى العالي يزيد من فاعلية المنظمة ومن تحقيقها لأهدافها، ويعود ذلك إلى وجود أهداف مشتركة بين المؤسسة والعاملين فيها، أما في حالة حدوث التضارب في الأهداف، فإن النتيجة ستكون عكسية سلباً على المؤسسة وأهدافها المخطط لها مسبقاً والمرجو تحقيقها (Fiol & Huff, 1992).

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية مختلف المدخلات المادية والتكنولوجية والبشرية، إلا أن الموارد البشرية تبقى الأهم، ولكن استثمار الموارد البشرية المؤهلة والاستفادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى تماثل الفرد مع منظمته، فمن خلال عملية التماثل تندمج وتتوحد أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة؛ إذ يصبح العمل بالنسبة للفرد ليس مجرد وظيفة، بل محصلة انتماء وظيفي.

إلا أن عملية التماثل التنظيمي لا تتأتى من فراغ، فالمسألة تبادلية، بمعنى أن المنظمة تحرص على إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل من خلال إيجاد نظام جيد للحوافز، وبالمقابل يتجذر ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة، والذي يؤدي بدوره إلى مرحلة التماثل التنظيمي، فيقوم الفرد بعمله باندفاع وحماس باذلاً أقصى ما يستطيع لتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها.

فعملية التحفيز من أهم العمليات الإدارية الداعمة لعملية التماثل التنظيمي، وهذا يتم بالتركيز على العنصر البشري كمحور هام لمختلف الأنشطة الإدارية والفنية داخل المؤسسة أو خارجها، والعنصر البشري المقصود بهذه الدراسة هم المشرفون التربويون؛ إذ إن عملية التحفيز التي يحصلون عليها من القسم ذي الصلة، تنعكس على تماثلهم مع عملهم وبالتالي على أدائهم العام، خاصة إذا كان هذا الأداء له مساس مباشر بمخرجات التعليم، والمقصود هنا بهذه المخرجات هم الطلبة.

وعليه فإن هذه الدراسة تتلخص مشكلتها في التعرف إلى درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بنظام الحوافز المقدم لهم.

3.1 أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال من وجهة نظرهم؟

2- ما درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال من وجهة نظرهم؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين والحوافز المقدمة لهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص)؟

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن، وعلاقتها بنظام الحوافز المقدم لهم، وذلك من خلال التعرف إلى درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من حيث طبيعة الحوافز المقدمة لهم، ومن خلال معرفة أثر كل من متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص) على التماثل التنظيمي لديهم.

5.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التماثل التنظيمي، حيث أنها تكشف عن درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في إقليم الشمال وعلاقتها بنظام

الحوافز المقدم لهم، كما وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1- كون الحوافز موضوعاً حظي وما يزال باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري باعتبارها– أي جميع أنواع الحوافز– متغيرات مستقلة للدافعية تركز على إطلاق وتحريك طاقات الموظفين ليكونوا أكثر تماثلاً مع عملهم.

2- يؤمل من خلال هذه الدراسة تزويد متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم بمعلومات عن نوعية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين ، التي لا شك إنّ توافرت لهم ستضمن وصولهم الى مرحلة التماثل مع العمل الإشرافي.

3- ركزت هذه الدراسة على أهم الأسس التي يبنى عليها نظام الحوافز وما هي الأساليب المستخدمة لإشباع حاجات المشرفين التربويين لجعل نظام الحوافز أكثر فعالية.

4- تساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات عن أهمية وديناميكية عملية التماثل التنظيمي، والاستفادة من نتائجها في توضيح أهمية عملية التماثل بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، وما تحققه هذه العملية من تقدم ونجاح للمنظمات.

5- رفد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعاً للباحثين في موضوع التماثل التنظيمي وعلاقته بنظام الحوافز من خلال النتائج التي تتوصل إليها، وما تقدمه من توصيات لإجراء المزيد من البحوث اللازمة في هذا الموضوع.

6- الإسهام بإثراء المكتبة العربية بدراسات عملية حول موضوع الدراسة، وفتح آفاق جديدة للباحثين لتناول هذا الموضوع من أبعاد مختلفة وذلك بهدف الوصول إلى دراسات أعمق وأشمل، الأمر الذي سيسهم في دعم الأدب النظري بعامة والعمل الميداني بخاصة.

6.1 مصطلحات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية

تتضمن الدراسة المصطلحات والمفاهيم الآتية:

- **التماثل التنظيمي:** عملية تتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة (Carol, 2001).
- **ويعرف إجرائياً** بأنه شعور المشرف التربوي بوجود روابط جذب نفسية

واجتماعية تربطه بعمله الإشرافي. ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على أداة قياس التماثل التنظيمي المعدة لهذا الغرض.

- **نظام الحوافز:** هو مجموعة المكافآت المادية والمعنوية التي تقدم للمشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم والمنبثقة أساساً من نظام الخدمة المدنية رقم (55) لسنة (2002)، ومن مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية.
- **الحوافز:** هي "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تحرك الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المنوطة به على أتم وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهيتي، 255:2003).

وتعرف إجرائياً بمجموعة العوامل التي تهيؤها وزارة التربية والتعليم للمشرفين التربويين لتنشيط قدراتهم، بما يزيد من عطائهم، ويرفع من مستوى التماثل التنظيمي لديهم. وتقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على أداة قياس الحوافز المعدة لهذا الغرض.

- **المشرف التربوي:** هو الشخص الذي يقدم المساندة للمعلم، وتنطبق عليه شروط وزارة التربية والتعليم للتعيين كمشرف تربوي، وهي أن يكون ذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لا تقل عن خمس سنوات، وأن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الثانية – الماجستير– ويجوز الاكتفاء عند الضرورة بمؤهل تربوي لا يقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى، وخبرة لا تقل عن عشر سنوات (وثيقة الإشراف التربوي، 2015).

7.1 حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة ما يأتي:

- **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة الحالية بتناول التماثل التنظيمي وعلاقته بالحوافز المقدمة للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال: إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق .
- **الحدود البشرية والزمانية:** اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين الذين لا

يزالون على رأس عملهم لدى مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال للعام الدراسي 2015/2014.

- **الحدود الموضوعية:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على أدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: يتحدث القسم الأول عن الأدب النظري لمتغيري التماثل التنظيمي والحوافز، أما القسم الثاني فيعرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين السابقين.

1.2 الإطار النظري

التماثل التنظيمي (Organizational Identification)

يُعدّ التماثل التنظيمي من المفاهيم المهمة لفهم السلوك الإنساني في المنظمات التي أخذت تستأثر باهتمام المفكرين؛ وذلك لأن التماثل ما هو إلا إدراك شخصي بالتوحد والاندماج مع مجموعة العمل يربط بين الفرد وبين المجموعة، فعندما يتماثل شخص مع مجموعة معينة في العمل، فإنه يعرّف نفسه من خلال الخصائص الأساسية التي تعرّف بها (الخصائص التي يعتقد أنها مركزية ومتمايزة ومستمرة)، ويستمد منها مفهومه لذاته ويشعر من خلالها بأن نجاح المجموعة أو إخفاقها له شخصياً، ولذلك فإن التماثل التنظيمي مهم للأداء الفردي والجماعي، ومن ثم لفاعلية المنظمات وكفاءتها بشكل عام (رشيد، 2003).

مفهوم التماثل التنظيمي لغةً واصطلاحاً

التماثل لغةً جاء من الفعل تَمَاثَلَ: أي تَشَابَهَ، وتَطَابَقَ. ومصدرها تَمَاثُل: بمعنى تَشَابُه، تَطَابُق، ومَاثَلَ يُمَاثِلُ مُمَاثَلَةً: الشيءَ: شَابَهَه؛ كأن يُمَاثِلُ أستاذَه في العلم والمَعرفة. فلاناً بفلان: شبَّهه به؛ ماثلتُ أخي بأحد أصدقائي، ولا تكون المماثلة إلاّ بين المتَّفقَين، لونُه كلونه، طعمه كطعمه. تَمَاثَلَ يَتَمَاثَلُ تَماثُلاً: الشيآن: تشابَها؛ تَماثَل الرَأيان. والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات، فالتماثل في المنطق هو علاقة الطرد والعكس، والتَماثُل في الحساب يعني تساوي العددين، والتَماثُل في البلاغة ضرب من ضروب التشبِيه (ابن منظور، 2003).

التماثل التنظيمي اصطلاحاً

عَرّفه هال وشينيد ونيجيرن (Hall, Schnide & Nygren, 1970:177) بأنه

"تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالفرد". كما وعَرّفه جونسون وجونسون وهيمبرغ (Johnson, Johnson,& Hemberg, 1999:160) بأنه "عملية يتم بها الإقناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين، وتتم هذه العملية من خلال اندماج رغبات العاملين مع رغبات وتطلعات المنظمة، مما ينتج عنه حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات".

ووصف دنكان (Duncan, 2002) عملية التماثل من خلال ربط العامل مصيره بمصير المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة التالية: هل يعتبر العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يملكها هو؟ هل العامل يمدح ويعزز المنظمة إذا كان خارج العمل؟

والتماثل يعني اعتناقاً وفهماً وارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول إلى مواطن الالتقاء مع الآخرين، فالموظف المتماثل مع منظمته يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين ويحتضن مصالحها، ويعدها أساسية في قراراته الاستراتيجية، وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة، ومن ثم فإنها تشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكه (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999:158).

كما يشير مفهوم التماثل التنظيمي إلى فعل أو عملية غير منتهية تتغير وتتطور مع مرور الزمن، وتتأثر بالمتغيرات والظروف البيئية المحيطة، فمن خلالها يعمل الفرد على إحداث تغيير أو تطوير لروابط مع شخص أو جماعة أو منظمة معينة ، ويشعر مع هذا الطرف الثاني بالاتحاد، إذ إن وجود صفات وعوامل مشتركة بينهما تعمل على توحيد الطرفين. ومن هنا، فالتماثل مع طرف ما يعني اعتناقاً، أو فهماً، أو ارتباطاً، يتم من خلاله تجاوز أي نقاط للخلاف أو الاختلاف، ويتم التركيز في هذا الرابط على نقاط الالتقاء مع الجانب الآخر (Glynn, 1998).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف التماثل التنظيمي على أنه نوع من العلاقة والترابط النفسي الإيجابي بين المنظمة والعاملين فيها، فمن خلال التماثل يَشعُر الموظف بالتوحد مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث يُعرّف نفسه من خلال ولائه لها، وتشابه أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم التنظيم، والشعور التام بعضويته مع جماعة

العمل في تلك المنظمة.

وبالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة العامة إلا أن جذوره عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي، والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحد من مبادئها، حيث حثت على ضرورة أن يتبنى المسلمون أهداف الشريعة الإسلامية وقيمها لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية، والالتزام بقيم الإخلاص، والانتماء للأمة الإسلامية ومبادئها.

أما بالنسبة للفكر السياسي فيمكن إرجاع مصطلح التماثل إلى النظرية السياسية التي وضعها لازويل (Lasswell)، والتي ركزت على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي الى ظهور عدد من الهويات مثل الهوية القومية. وقد تبنى لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد (Freud)، إلا أنه لم يتقيد بالتعريف المحدد للمفهوم التحليلي، حيث عرف فرويد التماثل على أنه أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر. إذ حاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية وبين التماثل مع الشخصيات العامة، والسلطة، والقضايا المختلفة. وقد استخدم مصطلح التماثل ليدل على اتحاد الشخص مع شخص آخر، أو مجموعة، أو فكرة معينة (رشيد، 2003).

أما بالنسبة للعلاقة بين تطور النظريات الإدارية وتطور مصطلح التماثل التنظيمي، فيمكن القول بأن هذه النظريات اختلفت في مدى إدراكها للمقصود بمصطلح التماثل التنظيمي، كما اختلفت في مدى اهتمامها بعملية التماثل. فالنظريات الإدارية الكلاسيكية لم تعطِ اهتماماً لتماثل العاملين مع أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها، وتؤمن بالفصل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية، بحيث يتولى الإداريون عمليات التخطيط والإشراف، في حين يقوم الآخرون بالتنفيذ، فهي تنظر للعامل على أنه آلة، وعليه تنفيذ الأوامر فقط، وأهملته على أنه إنسان له طبيعته الإنسانية والنفسية والاجتماعية؛ لذلك ركزت على الحوافز الاقتصادية واعتبارها الدافع الأول لتحفيز العامل (الشماع، 2007).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد ركزت على الاهتمام بالعاملين وبأهدافهم وقيمهم ومشاعرهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك بدأت عملية التماثل التنظيمي

تحتل مكانة واهتمام أكبر، وذلك من خلال التشابه والاندماج بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، الذي سيؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف مشتركة تخدم الطرفين كليهما.

وعندما ظهرت النظرية السلوكية أسهمت في زيادة الاهتمام بموضوع التماثل بين الفرد والمنظمة، فمن خلال هذه النظرية أصبح من الممكن التنبؤ بسلوك وأهداف الفرد، وكذلك إمكانية تعديلها وتطويعها لتخدم أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفق منهجية علمية مدروسة، فالقائد السلوكي يمكن أن يحفز ويشجع اندماج أهداف الأعضاء مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي يوجِد نوعاً من الولاء والتماثل الفردي للمنظمة(Katz & Kahan, 1978) .

وترى نظرية النظم أن المنظمة عبارة عن نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، فأي منظمة كانت لها هدف أو أهداف تُمارس مجموعة من النشاطات من أجل بلوغها، وأن للأفراد أهدافاً قد تتفق أو تتضارب مع أهداف المنظمة، لذلك تفترض هذه النظرية أن على المدير أو القائد إيجاد درجة كبيرة من التوافق والانسجام بين الأهداف، وبقدر ما يوحد الجهود ويوجهها نحو الأهداف المشتركة، بقدر ما يتجه إلى التماثل بينهما (النوري، 1999).

وفي نظرية الفلسفة الإدارية (Y) لدوجلاس ماكجروجر (Douglas McGregor)، فقد سعت إلى إيجاد الظروف التنظيمية المناسبة لتحقيق التكامل والتجانس بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، والوصول إلى العامل الذي تتوافر فيه المواصفات والتي يكون من خلالها ممن يتماثل مع منظمته، أو ممن يكون لديه استعداد للتماثل مع أهداف منظمته (حريم، 2003).

ومع ظهور نظرية (z) لوليم أوتشي (William G.Ouchi)، والتي تمثل تجربة الإدارة اليابانية أصبح بالإمكان ملاحظة عملية التماثل على أرض الواقع بصورتها المثالية وإمكانية ملاحظة نتائجها، حيث أنه من أهم خصائص الإدارة اليابانية ما يسمى بالمصلحة المشتركة، أي دمج وتوحيد أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها (الشامي ونينو، 2001).

وبشكل عام يمكن القول أن التماثل التنظيمي هو أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي، فالتماثل الاجتماعي قد يحدث بين الأشخاص، أو الأشياء، أو

المجموعات، سواء كانت فئات اجتماعية أم دينية أم مهنية، وقد يحدث أيضاً بين المنظمات، أو بين المنظمات والعاملين بها، وفي هذه الأخيرة يسمى بالتماثل التنظيمي (القرالة ،2005)

أهمية التماثل التنظيمي

لقد أصبحت مرحلة التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة، والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، وعلى النقيض من ذلك، فإن عدم التماثل التنظيمي سوف يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي، بما يلي:

1- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة، مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع (Dessler, 1999).

2- إن للتماثل دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يُقيّم بدائل الخيار، فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً. كما أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير، ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها (Duncan, 2002).

3- يشجع التماثل التنظيمي على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويزيد من المشاركة الفاعلة، ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم (Hogg & Terry, 2000).

4 - يسهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى، ويبذل قصارى جهده ليحقق أهدافها، وهذا يسهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة (Duncan, 2002).

فيما يرى ميل وأشفورث (Mael & Ashforth, 2001) أن هناك خمس فوائد يمكن للفرد تحقيقها من خلال التماثل التنظيمي، هي: تعزيز احترام الذات،

والسمو فوق الذات، وإضفاء معنى الحياة، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة، والارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.

ومن خلال التماثل التنظيمي تُتَخذ القرارات بما ينسجم ومصلحة المؤسسة وبما يحقق أفضل النتائج، كما ويهيئ التماثل التنظيمي الظروف لإيجاد نسق من السلوك بين العاملين للعمل بروح الفريق الواحد، ويستمد ذلك من حاجة الكيانات التنظيمية القائمة أو من حاجة المجموعات أو الأفراد إلى تحديد موقعها بالنسبة إلى الكيانات الأخرى المتفاعلة معها ضمن البيئة المحيطة بهما، بحيث يكون لهذه الوحدة شخصية، وتعرف بناء على توحدها مع الكيان المنتمية إليه، وبالتالي تحقيق الأهداف (Albert , Ashforth & Dutton, 2000).

أبعاد التماثل التنظيمي

تظهر أبعاد التماثل التنظيمي من خلال استبانة تشيني (Cheney) التي صممها عام (1982) وهي تقيس ثلاثة أبعاد مترابطة للتماثل التنظيمي، هي: الولاء التنظيمي، والانتماء (العضوية)، والتشابه. ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

1- الولاء التنظيمي (Organizationαl Loyalty)

يُعتبر الولاء التنظيمي عاملاً مهماً لتطوير العمل المؤسسي، حيث أنه، ورغم أهمية مختلف المدخلات المادية والتكنولوجية والمعنوية والبشرية، إلا أن الموارد البشرية تبقى الأهم، ولكن استثمار الموارد البشرية المؤهلة والاستفادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الولاء التنظيمي الذي يُشعِر العامل وكأنه يعمل من أجل تحقيق الذات، وليس فقط من أجل المزايا المادية التي يتقاضاها في العمل، إذ يصبح العمل بالنسبة له ليس مجرد وظيفة، بل متعة وهواية (القريوتي والمطيري، 2011).

ويعرّف العمري وكمال(469:2011) الولاء التنظيمي على أنه "الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله في المنظمة، وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وتفانيه ورغبته القوية، وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف".

ويرى المعاني (1999) (المشار إليه في السلعوس 89:2008) أن الولاء التنظيمي يعبر عن الحالة التي يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة، بحيث يبدي رغبته في

خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها. بينما يرى سلمون (Solomon, 1992) أن الولاء التنظيمي يتحقق لدى الموظفين من خلال التعامل معهم بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، واتاحة الفرص لتطويرهم المهني، وفتح المزايا المادية والمعنوية أمامهم.

على الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي، إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط والاندماج بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة والبقاء فيها.

2- الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment)

الانتماء هو أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه، لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في ذات الوقت، حيث يساعد على استقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. فالدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من جماعة من الناس أو وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولاً من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية (سلطان، 2002).

ويعتبر الانتماء الوظيفي ظاهرة نفسية تنبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس بها من خلال سلوكه وأخلاقه، وظاهرة اجتماعية تبدو في تضافر سلوك أفراد المجموعة تجاه العمل، والتعاون على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة. وقد بينت الكثير من الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي أن أكثر الأفراد انتماءً لمؤسساتهم هم الذين تقل نسبة غيابهم وراضون عن أعمالهم، ولديهم حماسة وروح معنوية عالية، وتكون نسبة الاضطرابات لديهم قليلة، ونسبة الإبداع والإنجاز عالية (الصباح وعساف، 2008).

كما تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار أنه أحد الحاجات أو الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه، حيث أشار مكليلاند (McClelland) إلى حاجة الانتماء (The need for affiliation) من خلال

نظرية الحاجات ويعرفها بأنها الرغبة في إنشاء والمحافظة على علاقات ودية ومهمة مع الأشخاص الآخرين (حمود واللوزي، 2008).

والانتماء التنظيمي ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة، فالعامل المنتمي مهنياً تظهر لديه حالة من الانسجام والتفاعل مع منظمته والعاملين فيها، ويكون أكثر توافقاً وارتباطاً مع المؤسسة التي يعمل بها. فالانتماء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

وأخيراً، لا بد من الإشارة إلى أن ثمة فرقاً بين الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي، فالانتماء مبدأ يحوي بداخله الولاء، فهو الذي يُنتج الولاء. وتؤكد خطاب (1988) أن مفهوم الانتماء أوسع من مفهوم الولاء، فالانتماء التنظيمي يشتمل على علاقة نشطة وإيجابية بين الفرد والمنظمة، تتمثل في رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، بينما الولاء التنظيمي يشير إلى السلوك المرغوب فيه من جانب الفرد للمنظمة.

3- التشابه التنظيمي (Organizational Communications)

وهو البعد الثالث من أبعاد التماثل التنظيمي، وهو بعد بالغ الأهمية، حيث أنه لنجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة، لا بد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم وأهداف الطرفين كليهما. ويؤكد كرامير (Kramer, 1993) على أن الأشخاص الذين يتماثلون مع منظماتهم، يجب أن يتشابهوا معها ليتحدوا مع أهدافها ورغباتها.

كما يشير عبد الباقي (2003) إلى أن التشابه عامل مهم وضروري لتحقيق تماسك الجماعة، حيث أن أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء تلك الجماعة.

العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

تشير الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستويات التماثل التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

1 – الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات ، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع مرور الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تُكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة (الفريجات، اللوزي والشهابي، 2009).

لذلك تُعَرّف الثقافة التنظيمية على أنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تُوجِد فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القريوتي،2009:373) .

والثقافة التنظيمية هي "أداة رقابة اجتماعية تؤثر على سلوك جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا مديرين أم أفراداً، وتصوغ علاقاتهم، وتفاعلاتهم، وأساليب اتخاذ قراراتهم، وبالتالي تُبَلور الجو العام في المنظمة وتحدد هويتها" (بطاح، 2006: 50).

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف بالنسبة للمنظمة من أبرزها أنها تمنح أعضاء المنظمة إحساساً بالانتماء وتشجعهم على الالتزام بالمهمة التي من أجلها أنشئت المنظمة، كما أنها تساعد على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتؤثر في سلوك الأفراد من خلال مساعدتهم على التأقلم مع البيئة المحيطة (الخشروم ومرسي، 1999).

ويؤكد المدهون والجزراوي (1995) أن الفرد غالباً ما يختار الانضمام إلى المنظمة التي فيها قيم وثقافة متماثله مع قيمه وثقافته، وذلك حتى يتمكن من القيام بالدور المطلوب منه بالطريقة الصحيحة.

من خلال ذلك، فإن الثقافة التنظيمية تَنتُج من تفاعل قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، وتندمج في صورة أهداف وقيم مشتركة، وهذا بدوره يسهل الوصول إلى مرحلة التماثل التنظيمي، حيث يشير حريم (2006) إلى أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بشدة بها من قبل الجميع، يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة.

2- **الاتصالات التنظيمية** (Organizational Communications)

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً، وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز المهام في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة، والعنصر المحوري في حركة وديناميكية الجماعة هو التفاعل، أي الاتصال بين الأفراد. ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة.

ويعرف ماهر (341:2003) عملية الاتصال على أنها "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".

فالاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني، وإنما هو تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها (العميان، 2013).

وأكد حريم (2009) على أن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف نجاحها، فهو يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويَشعُر بمكانة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجّع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن الاتصال الفعال له علاقة طردية مباشرة بالعمل والولاء التنظيمي، والأداء العام للمنظمة.

فالمنظمة ما هي إلا ابتكار اجتماعي يوجد لتحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد الجماعي، ومن هنا نرى أن أهداف المنظمة سوف يصعب تحقيقها في غياب نظام اتصالات جيد يُنقَل من خلاله أهداف المنظمة إلى الجماعات المسؤولة عن تنفيذها، فقد تعمل هذه الجماعات في غياب أهداف المنظمة على تحقيق خليط غير متجانس من الأهداف التي لا تتفق مع أهداف المنظمة (عبد الوهاب، 2000).

أما بالنسبة لعلاقة التماثل التنظيمي بالاتصالات التنظيمية، فيشير ساس وكناري (Sass & Canary, 1991) إلى أن عدد مرات الاتصال ومدى العمق في

محتوى الاتصال يؤثر في التماثل التنظيمي، فكلما زادت عدد مرات الاتصال مع الآخرين، كانت الاتصالات أكثر عمقاً وزاد احتمال تماثل الفرد مع منظمته.

3 – **الصراع التنظيمي** (Organizational Conflict)

إن الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، كالتعاون والتنافس وغيره، ونظراً لاختلاف الأفراد في استعداداتهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمهم واتجاهاتهم، ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر، وأن الصراعات غالباً ما ترافق التغيير والتطوير؛ فإنه يمكن القول أن الصراع جزء من الوضع الطبيعي لأي منظمة من منظمات المجتمع، وموجود فيها بأشكال مختلفة وبدرجات متفاوتة القوة (أبو سنينه والبياتي، 2014).

ويعرف بطاح (2006: 132) الصراع التنظيمي على أنه "شكل من أشكال الاختلاف أو التناقض بين الأفراد أو الجماعات يبدأ بشعور طرف بأن طرفاً آخر يحاول أن يعيق تحقيق أهدافه لسبب أو لآخر، الأمر الذي يقوده إلى اتخاذ موقف إزاء ذلك".

أما الفريجات واللوزي والشهابي (2009)، فقد أشاروا الى أن الصراع كظاهرة إنسانية غير صحية، يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها، فقد تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو وسيلة إلى التدمير والفناء للمنظمة.

والصراع التنظيمي له آثار إيجابية وسلبية على الفرد والمنظمة ككل، ومن أبرز آثاره الإيجابية: تحفيز الإبداع والابتكار، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها، وتحسين نوعية القرارات المتخَذة، وبالتالي تحسين نوعية الأداء الوظيفي، وزيادة درجة التماسك بين أعضاء الجماعة، فكلما شعر أعضاء الجماعة بالتهديد، يصبح تركيزها على ما يهددها؛ لهذا تتعاون وتصبح وحدة واحدة. أما الآثار السلبية، فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع مستوى دوران العمل، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة بين الأفراد، وانخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

لذلك يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل التنظيمي، والعكس صحيح، فالتماثل يُبنى على توحيد الأهداف والقيم التنظيمية وتشابهها وتطابقها، أما الصراع فيقوم على التعارض في القيم والأهداف بين العامل والمنظمة.

4- جماعة العمل (Work Group)

الإنسان مخلوق اجتماعي، فهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، ويمضي جزءاً كبيراً من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها. وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لمجموعات العمل لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته. فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة (حريم، 2003).

وتُعرّف العطية (2003) الجماعة على أنها عدد من الأفراد يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم لأداء وظائف معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء والعضوية في الجماعة. كما أشار ماهر (2003) إلى أن الجماعات تلعب دوراً مهماً وحيوياً في حياة الفرد؛ لأن انتماء الفرد للجماعة يمكِنه من إشباع حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى تحقيق أهدافه، كما أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية.

وتؤثر المجموعة التي يعمل ضمنها الفرد على مستويات تماثله مع الجماعة ومع المنظمة، وتستمد الجماعة تأثيرها من خلال عدة خصائص تمتلكها ومن أهمها: الحجم، والتماسك، والتشابه بين أعضائها، والمكانة المميزة لها.

أما بالنسبة للحجم، فإن الأفراد يميلون عادةً إلى التماثل مع المجموعات الصغيرة أكثر من المجموعات الكبيرة، إذ إن المجموعات الكبيرة تشكل تهديداً للرغبات الفردية، بينما المجموعات الصغيرة توفر مستوى مناسباً يلبي حاجات الأفراد الشخصية. ويؤكد رشيد (2003) على أن المكانة المميزة والمرموقة للمنظمة أكثر تشجيعاً على التماثل مع أفرادها؛ لأنها تعزز من شعور الفرد بالاحترام وتحقيق الذات والتميز.

وبالنسبة لتماسك المجوعة، فقد أكد صالح (2015) على أن التماسك يدل على رابطة قوية بين أعضاء الفريق تجعلهم مجموعة واحدة تعمل كوحدة متماسكة، إذ أن الأعضاء ضمن هذه المجموعة يعملون سوية وبشكل متقارب؛ بسبب تشابه قيمهم وأهدافهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز عملية التماثل التنظيمي، أما بالنسبة للمجموعات الأقل تماسكاً، فإن أعضاءَها يؤَدون أعمالهم كأفراد، ويكونوا معرضين للمشكلات وليست لديهم قيم وأهداف مشتركة.

وكذلك يؤثر التشابه بين أعضاء المجموعة على عملية التماثل التنظيمي، فالفرد يميل بطبعه إلى الاندماج والاتحاد مع المجموعة التي تتشابه في أهدافها وقيمها مع أهدافه وقيميه الشخصية (Hogg & Abrams, 1988).

5- الهوية التنظيمية (Organizational Identity)

حظي موضوع الهوية التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في جميع مجالات الإدارة، لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم أداء المنظمة. فالمنظمات تختلف عن بعضها من حيث الخصائص والسمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها، فوجود هوية تنظيمية متميزة للمنظمة يسهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها، ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يُمَكِّنها من التفاعل معها بشكل أفضل (عبد اللطيف وجودة، 2010).

ويرى مسلم (2006) أن الهوية التنظيمية هي ما يعتقده أعضاء المنظمة أنه أساسي ودائم نسبياً ومتميز من سمات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى. فيما يشير سكوت ولان (Scott & Lane, 2000) أن هوية الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهوية التنظيمية، إذ تؤثر الهوية التنظيمية بشكل فعال في سلوك الفرد داخل العمل وخارجه. ويكمن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة عن استفسارات العاملين في المنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه، من نحن كمنظمة؟ (Who are we?).

وثمة فرق بين مصطلحي التماثل التنظيمي (Organizational Identification) والهوية التنظيمية (Organizational Identity)، فالتماثل التنظيمي يعني شعور الموظف بوجود روابط تربطه والمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين(Glynn,1998). بينما تعبر الهوية التنظيمية عن سمات موروثة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة. وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد على السؤال المتعلق بمن نحن، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المشابهة، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة؟ (Scott & Lane, 2000).

لذلك فالتماثل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تشكيل الهوية، وهو نزعة قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر، وأن يتماثل الفرد فهذا يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها، وأن "يتماثل مع" تعني اعتناقاً أو ارتباطاً، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد مواطناً للالتقاء مع الآخر (رشيد، 2003).

6 – القيادة التنظيمية (Organizational Leadership)

تعتبر القيادة إحدى أهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيمية، وتكوين القيم الثقافية للمنظمة وأعضائها. كما وتقوم القيادة بدور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين وأهدافهم وطموحاتهم من خلال الاقتداء بقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيها والأخذ بها، فالقائد يعمل على حث مرؤوسيه لبذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز قد يفوق نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم، وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً.

ويعرف القريوتي (200:2009) القيادة على أنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما الزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم".

وتبرز أهمية القيادة التنظيمية باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أياً كان نوع

النشاط الذي تمارسه أو المجالات الإدارية التي تضطلع بمسؤوليتها، وتتمثل هذه الأهمية في ما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛ إذ إن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع الأهداف التنظيمية وتعقدها (توفيق، 2004).

يتضح ممّا سبق، أن العلاقة بين التماثل التنظيمي والقيادة تتجلّى في عدة جوانب، حيث يبرز دور القائد في الإسهام في أحداث عملية التماثل التنظيمي من خلال دوره في وضع الأهداف، وقدرته على ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، كذلك تؤثر القيادة الناجحة على عملية التماثل التنظيمي من خلال قدرتها على إيجاد حالة من الالتزام والولاء والانتماء للمنظمة، وهي من أهم أبعاد التماثل التنظيمي.

7- مدة الخدمة

تعتبر مدة الخدمة من العوامل التي تؤثر بشكل واضح على مستوى التماثل التنظيمي، فغالباً ما يكون هناك ارتباط نفسي وصداقة وعلاقات اجتماعية حميمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها لمدة طويلة، إذ إن الخدمة الطويلة غالباً ما تزيد من ولائه وانتمائه لهذه المنظمة. وأشار رشيد (2003) إلى وجود علاقة طردية بين طول مدة خدمة الأفراد ومستويات تماثلهم، فكلما كانت مدة خدمة الفرد في المنظمة أكبر، زاد تماثله معها.

8- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات (Participation in Decision making)

أدركت الإدارة الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مع ضرورة توسيع دائرة المشاركين ما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد (عياصرة وحجازين، 2006).

فالمشاركة في اتخاذ القرار تتيح فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات،

وتقليص الصراع الذي ينشأ من المركزية في اتخاذ القرارات، وتعميق انتماء العاملين للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن (حمود، 2002).

وعملية اتخاذ القرار هي عمل فكري وموضوعي، يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة، وذلك عن طريق المفاضلة بينها. فهي مرحلة حاسمة ضمن مراحل صنع القرار، بل هي نتاج عملية صنع القرار ذاتها. أما عملية المشاركة في اتخاذ القرار فهي: "إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة الإسهام في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون اليها من جهة أخرى" (راشدة،2:2010).

أما حريم (2006)، فينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، مما يشجعهم على الإسهام في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية معها، وعليه فإن المشاركة تعني الانغماس والإسهام والمسؤولية.

ومن هنا، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالتماثل التنظيمي، إذ يشير بوليس وتومبكنز (Bullis & Tompkins, 1991) إلى أنه كلما زادت درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرار في منظمته زاد تماثله معها. فالعامل عندما يشارك في اتخاذ القرار الذي يعبر عن رغباته وأهدافه فإنه يكون ملزماً في تنفيذه والدفاع عنه، وبالتالي تندمج أهدافه الشخصية مع أهداف منظمته، وهذا ما يوجد حالة من التماثل بين الفرد والمنظمة.

9-التطبيع الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social Normalization)

إن التطبيع (Normalization) بشكل عام، هو تغيير ظاهرة ما بحيث تتفق في بنيتها وشكلها مع ما يعده البعض طبيعياً، وبمعنى آخر، هو إعادة صياغة الإنسان حسب معايير محددة بما يزيل ما لا يتفق مع المألوف والطبيعي من وجهة نظر المطبع، وهو أيضاً أن يجعل ما يراد منا طبعاً فينا أو سجية (توكل،2009).

أما التطبيع الاجتماعي التنظيمي، فيقصد به "العملية التي يتمكن من خلالها

الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة حال دخولها منظمة ما أو جماعة ما، سواء امتلك الفرد تصورات وتوقعات واضحة حول العمل والمنظمة أم لم يمتلك؛ لهذا فإن الهدف الأساسي لهذه العملية يتمثل في محاولة تقريب صورة الفرد للمنظمة وصورة المنظمة للفرد" (الهيتي وياقو، 101:1990).

كما تهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى المحافظة على الموارد البشرية وحمايتها من المشكلات التي قد تحدث نتيجة إحباط أو مشاعر سلبية تصيبهم وتؤدي بهم إلى ترك المنظمة، وتهدف أيضاً إلى تقليل معدلات الغياب عن العمل، وتعريف العاملين الجدد برؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها والسياسيات التي تعمل من خلالها وأهداف المنظمة والمزايا التي تقدمها للعاملين، وتعريفهم بفرص الترقي والثقافة التنظيمية السائدة بها، وضمان الولاء والانتماء للمنظمة، وتحقيق التواصل بين المنظمة والموارد البشرية، لما من ذلك من أثر إيجابي على الأداء (توكل، 2009).

يتضح مما سبق، أن عملية التطبيع التنظيمي تهدف إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف منظمته، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني أو الوظيفي من خلال اختياره للمنظمة التي توفر له المجال الوظيفي الذي يُشبِع حاجاته وتوصله الى طموحاته الوظيفية. وهذا يشير إلى أن عملية التطبيع هي آلية أو استراتيجية لإيجاد مرحلة التماثل التنظيمي من خلال جعل الفرد ملتزماً ومنسجماً مع أهداف منظمته، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق أهدافه وطموحاته المهنية.

ويلخص شامير وكارك (Shamir & Kark, 2004) أهم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة مع التماثل التنظيمي، والتي تتمثل بالنقاط الآتية:

1. تعد خصوصية قيم المجموعة وممارساتها أحد العوامل السابقة لعملية التماثل؛ وذلك لأنه من السهل التعامل مع كيان مميز أكثر من التعامل مع كيان غير مميز.
2. النجاح الجماعي الذي يرجع إلى اعتقادات الأفراد بأن المجموعة يمكن أن تعمل بشكل فعال وتنفذ مهامها بنجاح، وهذه الميزة سابقة أو تالية للتماثل التنظيمي؛ وذلك لأن الأفراد في المنظمة أكثر قابلية للتماثل مع وحدة أو منظمة يعدونها ناجحة.

3. التماسك والارتباط بين وحدات المنظمة نتيجة للتماثل أو الانسجام الاجتماعي، فكلما زاد عدد الأفراد المتوافقين مع وحدة معينة، زادت إمكانية حصول الوحدة وأفرادها على مزايا إيجابية.
4. تقييم احترام الذات المبني على المنظمة، والذي يعكس مدى اعتبار الأشخاص أنفسهم مهمين، يعد عاملاً مؤثراً في المنظمة أو الوحدة التابعة للمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد. كما يعد تقييم الذات (احترام الذات) أو الوازع/الحفز الذاتي للعمل أحد أهم الدوافع التي تشد الفرد للتطابق والتماثل مع المجموعات.
5. تُعد الرغبة في البقاء في المنظمة إحدى النتائج المترتبة على وجود التماثل التنظيمي؛ وذلك لأن الفرد الذي يتماثل مع منظمته وينسجم معها، يرى أن مغادرتها وتركها بالضرورة يتضمن بعض المسؤولية أو الإدراك.

الحوافز

لقد بدأ الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة، وتطوّر عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة، ولقد اهتمت الإدارات التربوية وغيرها في السنوات الأخيرة بموضوع الحوافز بشكل كبير، وذلك لما لهذا الجانب الإداري من أهمية في العمل المؤسسي، إذ تنعكس نتائجه على الأفراد والمؤسسات في آن واحد، فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر الأساسية المكونة لأي مشروع، حيث أن الإنسان هو العنصر القائم بتنفيذ المهام والواجبات والوظائف المختلفة داخل التنظيم وخارجه، وتشير الحوافز إلى المكافآت التي تقدم أو العقوبات التي تقع على الفرد مقابل ما يقدمه من خدمه للمؤسسة، وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من القيم المادية والمعنوية التي تقدم إلى العاملين مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل" (العلي،18:1986)

أما المغربي (90:1993) فيعرّف الحوافز على أنها "مجموعة من المحركات الخارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها. وقد تكون الحوافز مادية كزيادة الراتب مثلاً، وقد تكون معنوية كالحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور التي لا تقاس بمعايير مادية".

ويرى اللوزي (151:2003) أن الحوافز هي "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث

العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وإيجاد حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد". وكذلك يعرف أبو شيخة (2010) التحفيز بأنه عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

وترى الباحثة أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تستثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المنوطة به على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

التطور التاريخي للتحفيز

لقد مرت الحوافز في الفكر الإداري بعدة تطورات، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكوّن من فلسفة وافتراضات معينة ساعدت في تحديد معالم مفهوم الحوافز لديها، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل رئيسة لتطوير الفكر الإداري فيما يتعلق بموضوع التحفيز كالآتي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الكلاسيكية أو التقليدية، حيث كانت الحوافز في هذه المرحلة تنصب على الجانب المادي فقط (الإبراهيم، 1988).

المرحلة الثانية: وتمثل مرحلة العلاقات الإنسانية، وقد أضافت إلى الحوافز المادية الحوافز الاجتماعية والمعنوية من تقدير واحترام وإتاحة الفرصة لإثبات الذات والمشاركة في اتخاذ القرار.

المرحلة الثالثة: وتمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة، مثل نظرية النظم والإدارة بالأهداف، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح، وليس مغلق كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع الحوافز (الفارس، 2011).

أهمية الحوافز

نال موضوع الحوافز مكانة بارزة منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، إذ إن تقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تسهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تكفي للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام حوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم (عباس ويونس، 2010).

وتتجلى أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين والمنظمة في عدة أمور، من أبرزها (العاني، 2007): إشباع حاجات ورغبات العاملين بشتى أنواعها، خاصة بما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، وإشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن، وتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ويرى الهيتي (2003) أن دراسة الحوافز في الوقت الحاضر أصبحت أكثر أهمية للأسباب الآتية:

1- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، فالحوافز تلعب دوراً رئيسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما أنها تلعب دوراً مهماً في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام.

2- زيادة التحديات التي تواجه المنظمات، والتي لها أثر مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، فزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

3- زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الإتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، الأمر الذي جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال

إلى مجتمعات أخرى للعمل، وقد استخدمت المنظمة الحوافز المادية والمعنوية أو كليهما، لتشجيع وإيجاد الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم.

4- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراساتهم، بقصد التوصل إلى فهم واضح وشامل للعملية التحفيزية والعوامل المؤثرة في نجاحها.

وفي نفس السياق، يرى الإبراهيم (1988) أن للحوافز والدوافع أهمية كبيرة وأثراً إيجابياً في دفع مسيرة الاقتصاد والإنتاج، والتي تتمثل فيما يلي:

1- دفع العاملين وشحذ هممهم لإظهار المزيد من الاهتمام بما بين يديهم من عمل، للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في القدر، ويجود في خدماتها وعطائها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وزيادة دخل المؤسسة، وبالتالي زيادة الدخل العام.

2- إتاحة الفرصة للحصول على مزيد من الحوافز، فحين تنجح الإدارة في تحقيق التنمية التي تبتغيها، فإن ذلك يعود بالمردود الطيب على ذات الحوافز التي تمنح للأفراد إذ تزيد هذه الحوافز وتتعدد صورها وأساليبها، وتتسع فرصة الموظفين للحصول على قدر متنوع منها.

3- رسم اتجاهات الأفراد وغاياتهم، وتوجيههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارون، وتحدد مدى قوة الاستجابة على الجهد المبذول للوصول إلى الهدف، وتحدد مدى الاستمرارية في اتباع أسلوب معين، كل ذلك بقصد تحقيق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.

وتكمن أهمية الحوافز في كونها توقظ الدافع والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من جهد لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، بالإضافة إلى أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط، وتدفعه للمثابرة في عمله، وترفع من كفاءته، وتحقق الرضا الوظيفي لديه،

وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشكلات التي تواجهها الإدارات، كانخفاض الإنتاج ودوران العمل، وارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.

أساليب التحفيز

قسم الباحثون الحوافز إلى أنواع مختلفة، من حيث الفئة المستهدفة، أو طبيعة الجزاء، أو النوع، وغيرها من التصنيفات. ومن بين هذه التصنيفات الآتي (درة والصباغ، 2008):

أولاً: حوافز مادية: حيث تعتبر من أهم الحوافز في البلدان النامية، ومن الأمثلة عليها زيادة الرواتب، والمكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية، والمشاركة في الأرباح.

ثانياً: حوافز معنوية: وهي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتعزيز العاملين في العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، ورغباته وقيمه، ومن الأمثلة عليها كتب الشكر والثناء، والمديح أمام الزملاء، وشهادات الكفاءة التقدير.

ثالثاً: رموز المكانة: ومن الأمثلة عليها تخصيص سكرتيرة، وتوفير المكتب الواسع المزود بكافة الخدمات الشخصية، والصحف اليومية، ومكان مخصص لوقوف السيارات.

رابعاً: حوافز إضافية: ومن الأمثلة عليها التأمين الصحي، وامتيازات تقاعدية، وإجازات كافية ورحلات خارجية.

خامساً: حوافز تنبع من العمل نفسه: ومن الأمثلة عليها إحساس الموظف بالإنجاز، والتدوير في الوظائف، ونقل الموظف إلى وظيفة ذات مسؤوليات أكثر وأوسع.

وقسم زويلف (2000) الحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها إلى:

1- **حوافز إيجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ - حوافز مادية: وتتمثل بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب – حوافز معنوية: وتتمثل بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2- **حوافز سلبية:** وعَرّفها الموسوي (2004) على أنها الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل، وعدم الانصياع للتوجهات والأوامر والتعليميات، ومن هذه الوسائل حث وتنبيه الفرد العامل إلى ضرورة القيام بالواجبات المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن، كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة أو الترفيع، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والتجاوزات من حيث كونها متوسطة أو شديدة.

وترى الباحثة أن الحوافز الإيجابية أفضل من الحوافز السلبية وذلك لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العامل، بينما تكون الحوافز السلبية مَبنِية على الخوف من العقوبة، فالحافز السلبي لا يحفز الموظف الى العمل، وإنما فقط يُحَذِر ويُعلم كيف يتجنب العامل العقاب، وهذا لا يعني الغاء العقوبات، فالإدارة السليمة هي التي توجد توازنا في عملية التحفيز، إذ إن العامل مثلما يثاب على الأداء الممتاز، فأنه يعاقب على الأداء الضعيف.

كما قسم رابيعة (2003) الحوافز من حيث كونها موجهة للأفراد أو الجماعات إلى:

1 – **حوافز فردية:** وهي حوافز تقدم لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنويه.

وعرّف القريوتي (71:2009) الحوافز الفردية بأنها "الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين، مثل تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم، فالحوافز الفردية موجهة لفرد وليس جماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل، إلا أنها قد تؤثر سلبياً في روح الفريق، والتي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما يُنَبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية".

2- حوافز جماعية: وهي حوافز توجه إلى مجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، مثل تخصيص جائزة لأفضل فرع في

شركة، أو كلية في جامعة معينة، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وإشاعة روح الفريق، وإتاحة الفرصة للعاملين في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء. ولكي تستطيع الإدارة بث روح التنافس الفردي الإيجابي بين العاملين وروح الفريق في آن واحد عليها أن تستعمل الأسلوبين معاً أي الحوافز الفردية والجماعية.

ومن الأساليب الأخرى التي يمكن أن تسلكها الإدارة في تحفيزها للأفراد ما يلي:

1- **أسلوب توسيع العمل:** وهو توسيع العمل أفقياً من خلال زيادة محتويات العمل ومضامينه، وبذلك تحقق حرية الحركة وتبعد عن الملل من العمل، وتشجع على الإبداع.
2- **أسلوب إثراء العمل:** يقصد به إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، إذ إن زيادة المسؤولية هي العنصر المحرك والمحفز للفرد، وليس مجرد زيادة الأنشطة والواجبات (المغربي، 2007).
3- **المشاركة في الإدارة:** وهي إشراك العاملين في العملية الإدارية التي تتدرج من طلب المشورة، وإبداء الرأي إلى تأليف اللجان المختلفة، أو المشاركة في مجالس الإدارة، وبذلك تشبع حاجة الذات لدى العاملين وتنمي فيهم روح الالتزام (زويلف والعضايلة، 1996).
4- **الإدارة بالأهداف:** يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة، ويمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر (الموسوي، 2004).
5- **الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين:** وذلك من خلال مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين، ووضع نظام صندوق اقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته وآرائه وأفكاره، وسياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسه (الموسوي، 2004).

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد شامل يمكن أن يغطي جميع أساليب الحوافز؛ لذا فإن على الإدارة الناجحة أن تسعى إلى تصميم نظام حوافز متنوع الأساليب من أجل تحقيق أفضل النتائج.

شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء، ومنها (زويلف، 2000):

1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.

3- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.

4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.

5 -أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

6- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تُنَظم وتُمنح الحوافز.

7- أن تتناسب الحوافز طردياً مع الجهد المبذول لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين (عطيوي، 2001).

متطلبات نجاح التحفيز

لكي يتم تحفيز العاملين، لا بد من توفر ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤولياتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد، وتحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال ونوعية الأفراد العاملين، وتحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع المؤسسات توفيرها، وتصميم أنظمة الأجور والمزايا والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين، والقيام بكل ما تقدم للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين، ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة (Toshiba, 2006).

وفي نفس السياق، أورد العلاق (2008) عدة مداخل لنجاح التحفيز، ومنها:

1- اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين: ويعني اقتناع الإدارة بأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة، والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامه لكل فرد، إذ إن الحاجات بين الأفراد كثيرة ومختلفة ، فالذي يُحَفَز مادياً قد لا يَنظُر إلى الحوافز المعنوية بنوع من الاهتمام، والعكس قد يكون صحيحاً.

2- إشعار المرؤوسين بأهميتهم: فبالكلمة الطيبة تستطيع الإدارة أن تحظى باحترام العاملين، ومن الضروري أن تُشعِر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم، ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة، مثل إثارة العمل لاهتمامات الموظف، أي أن يكون العمل متفقاً مع قدراته وميوله ومهاراته، حينئذ يشعر الموظف أن عمله مُقَدر وله معنى، وهكذا تزداد ثقته بنفسه، وثقة الرؤساء به.

3- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر: إن معنى الإشراف أو القيادة ليس إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة الموظفين وتحفيزهم، فالمشرف الكفء هو الذي يجعل الموظفين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها.

4 - وقوف المنظمة إلى جانب الفرد في ظروفه العصيبة: حيث يُسهم ذلك في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم تعزيز ولائه لمنظمته وتفانيه من أجل خدمة أهدافها كرد للجميل.

5- العمل على إقامة علاقات طيبة بين العاملين، بينهم وبين الإدارة أيضاً، بحيث تُتاح فرص الثقة في الإدارة، إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم للبعض الآخر، وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، والعمل على بناء وحدة متكاملة في المنظمة.

نظام الحوافز

إن توافر القدرة لدى الموظف على القيام بمهام عمله، إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل، غير كافٍ لحصول على أداء جيد؛ لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز (Incentive)، فالموظف تتوفر لديه الرغبة

في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال. ولهذا فإن على الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام مطور للحوافز للعاملين (العلاق، 2008).

إلا أنه ليس من السهل تصميم نظام جيد للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى. فالنظام الجيد للحوافز يجب أن يكون على مقاس المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة واستراتيجيتها وطبيعة العمل فيها، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن تتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده (الجساسي، 2011).

لذلك لا بد أن يكون نظام الحوافز موضوعاً على أسس سليمة ومدروسة حتى يعطي النتيجة المطلوبة. فالهدف الرئيس لوضع نظام حوافز مطور هو تحقيق التنمية الإدارية، فالحوافز بأنواعها المختلفة تعد عاملاً مهماً في دفع الأفراد إلى إجادة أعمالهم، وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية التي تسعى إليها الإدارة.

ومن الجدير بالذكر أن دراسة أنظمة الحوافز في المؤسسات الحكومية ينبع من دراسة نظام الخدمة المدنية للدولة حيث أنه المرجع والإطار العام والقانوني لنظام الحوافز. إن الكثير من أجهزة الخدمة المدنية في الدول النامية تركز على النشاطات التقليدية، وتقتصر على النشاطات غير التقليدية مما يسبب الركود وانخفاض الإنتاجية، والتقادم في الأنظمة والسياسات، لذلك فإن الأجهزة المختصة والباحثين المهتمين بموظفيهم، يسعون دائماً إلى تطوير أجهزة الخدمة المدنية لديهم، وذلك من خلال البحث، والتعرف إلى أنظمة الدول المتقدمة، والتي تتسم باهتمامها بمستجدات الأمور، ووضع السياسات، والتنسيق بين الوحدات المركزية والتنفيذية، وابتكار البيئة المناسبة للعمل (القصير، 2004).

المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل

الذي تراه مناسبا. وجاءت الخطوات أو المراحل كالتالي (السالم وصالح، 2002):

أولا: مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

ثانيا: مرحلة وضع الخطة: وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية:

أ – تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

ب– تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المنظمة.

ج – تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

د – تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ – تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة.

ثالثا: مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل في هذه المرحلة تجريب الخطة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

رابعا: مرحلة التنفيذ والمتابعة: في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة، أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي

تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

مشكلات التحفيز

أشار كوهين (2001) إلى أمور مهمة في التحفيز من خلال السؤال: لماذا تحفز الآخرين على أن يفعلوا ما تريده أو تريده مؤسستك؟

ليس هناك عامل من عوامل تحفيز العاملين دائما طول الوقت، وكذلك الأشخاص يمكن أن تحفزهم لفعل ما تريده عن طريق أشياء مختلفة في أي لحظة. لكن الخطأ الأكبر هو ألّا يعرف المديرون والقادة كيف يُحفِزون تابعيهم طوال الوقت، والأسوأ من ذلك كله هو التفكير في تحفيز تابعيك بشيء واحد، بينما الذي يحفزهم شيء مختلف تماماً.

ومن الأمور المهمة، والتي على واضعي أنظمة الحوافز مراعاتها ومعرفتها جيداً، هي مشكلات التحفيز أو معوقات التحفيز وذلك حتى لا يقعوا بها، ومن أبرز هذه المشكلات (عبد الوهاب، 1984):

1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز، وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام، والمسؤولين عن تطبيقها.

2- تطبيق نظم واحدة أو نمطية في عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية.

3- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم، والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للجهاز، والظروف البيئة المحيطة -الاقتصادية والاجتماعية والثقافية- وذلك على مستوى الجهاز الواحد أو المجموعات المتشابهة من الأجهزة.

4- عدم دقة تقويم أداء الأفراد ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية.

5- سوء استخدام الحوافز من جانب المديرين، فقد يستعملها بعضهم سوطاً يُخيفون به موظفيهم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم.

6- ارتفاع تكاليف الحوافز حيث تتحمل الدولة مبالغ ضخمة تنفق في صورة مكافآت ومنح دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الإنتاج أو الخدمات المقدمة للجمهور.

7- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز – في كل جهاز على حده- وغياب التقويم الموضوعي للنتيجة الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
8- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز، وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد، والعائد المحقق منها، والثغرات التي توجد فيها والنواحي التي تتطلب تعديلاً وعلاجاً، وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.
9- نقص مهارات المديرين أو الرؤساء في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز.

وفي ذات السياق، أشار ميكيلي (Michelle, 2003) إلى عدة معيقات للتحفيز، وهي: ملء جو المنظمة بالسياسات وتكوين توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، ووضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها، وتحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين وحضورها وحجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجه لها لأداء أعمالهم، والنقد بدلاً من التعليقات البناءة، وقبول مستوى الأداء المنخفض مما يشعر الموظفين ذوي الأداء العالي بأنه قد تم استغلالهم، ومعاملة الموظفين بشكل غير عادل.

كما أن هناك عدة معوقات للتحفيز، ومنها أبو النصر(2009):

1- التركيز فقط على ما يُمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافؤون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى.
2- مكافأة المخطئ، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتيني آخر السنة.
3- قد تؤدي المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة وقد يسلكوا سلوكاً لا أخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعة.

إنّ هذه المعوقات التي تعترض وضع نظام جيد للحوافز تدعو للتعرف على

المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة، إذ إن إدارة الحوافز بشكل فعال ليس بالأمر اليسير، وأسباب ذلك عديدة، فما تراه حافزاً قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، والوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب في تكريمه، كذلك فإن كمية الحافز الذي تنوي تقديمه قد تراها كبيرة، بينما يراها الطرف المقابل قليلة (السالم وصالح، 2003). ونستخلص من ذلك إلى أن إدارة الحوافز هي في حقيقتها إدارة موضوع حساس وشفاف، ويحتاج إلى حدس ومهارة عالية في معرفة ما يدور في أذهان العاملين.

العلاقة بين الحوافز والدوافع

يربط علماء السلوك بين الدوافع والحوافز، ولكي يكون هناك أثر للحوافز على الفرد، يجب أن تخاطب دوافعه لكي تتحقق الأهداف، فإذا كان الحافز لا يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، عندها يكون عديم القيمة، ويدخل من باب تضييع الوقت والجهد والمال.

وبعد أن تطرقنا إلى مفهوم وأهمية الحوافز وأسس وضع نظام حوافز فعّال، لا بد من التفريق بين الحافز والدافع وتوضيح العلاقة بينهما، إذ إن أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله.

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز بالدراسة والتحليل، وذلك لما لها من أثر على الحاجات الداخلية للإنسان، وأكد على ذلك هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1978) إذ أشارا إلى الحوافز بأن لها تأثير مباشر في نظام الحاجات الداخلية النفسية والاجتماعية والمادية للفرد، وتؤثر في مستوى الدافعية عند الأفراد، مما ينعكس على مستوى الأداء والرضا الوظيفي لديهم.

ومن خلال ذلك يتضح التباين بين الدوافع والحوافز، إذ أشار حمود واللوزي (2008) إلى أن الدوافع (Motives) هي عبارة عن عوامل داخلية أو قوى محركة وموجهه للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين، إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه، فالدوافع تشير إلى عملية الجهود التي يبذلها الفرد نحو تحقيق وإشباع معين لحاجات محددة. أما الحوافز (Incentives) فتمثل مجموعة المؤثرات التي

تستخدم في إثارة الدوافع لدى الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل السلوك الذي ينهجه في إشباع الحاجات التي تحرك لديه الدوافع.

كما يرى البلوي (2006) أن دراسة الحوافز تعتبر وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي بها تحقق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصراً خارجياً، يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، يجب عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تَدفع وتُحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه. أما اذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبة، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقده العدالة ، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط، والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، وكثرة الغياب، وعدم العمل وعدم الولاء للمنظمة.

وكما أسلفنا، فإن ثمة علاقة راسخة وقوية تربط بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافع، فإنه من الضروري عرض أهم نظريات الدافعية والتي تقسم الى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: نظريات المحتوى (Content Theories)

وتتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حماسه ونشاطه، وهي تحاول الإجابة عن السؤال: ما الذي يدفع الانسان؟ (حريم، 2009). ومن أبرز هذه النظريات الآتي:

1- **نظرية الحاجات لماسلو** (Needs Theory):

تَعرّف علماء النفس نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان على أن الاحتياجات تُنظم نفسها حسب نظام أولويات معينة. فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، بمعنى أن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته البدائية الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات لعالم النفس

ماسلو (Maslow) الذي بين أن الحاجات الإنسانية تتدرج على التوالي في خمسة مستويات، هي (المغربي، 1993):

1 - حاجات فسيولوجية: وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، والماء، والمأكل، والمأوى.

2- حاجات الأمن والحماية: وهي حاجات الأمن المادية والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته. وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي والعدالة والمساواة في المعاملة وضمان بيئة تنظيمية آمنة.

3- حاجات اجتماعية: أي الحاجة إلى الانتماء، والصداقة، والحب، والعاطفة، والشعور، والوجدان، والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

4- حاجات التقدير والاحترام: وهي احترام وتقدير الآخرين، والثقة بالنفس، والاستقلالية، والتميز، والمكانة والمركز الاجتماعي.

5- حاجات تقدير الذات: وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، والمهارة، والمعرفة، والإبداع، والابتكار، وتحقيق أقصى الطموح.

2- نظرية ذات العاملين (Two –Factor Theory):

تطورت نظرية العاملين بجهود المفكر فردريك هزبرك(Frderick Herzberg) والتي نشرها في كتابة عام (1959) وتمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما (العميان، 2013):

أ - **العوامل الوقائية** (Hygiene Factors): ترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، والتي ينتج في حالة عدم وجودها، عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. وتشمل العوامل التالية: نمط الإشراف، وسياسات المنظمة، وظروف العمل المادية، والراتب، والعلاقات مع المرؤوسين والزملاء، والمركز الاجتماعي، والأمان الوظيفي.

ب- **العوامل الدافعة** (Motivation Factors): وهي العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة، ويؤدي وجودها في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا.

وتشمل العوامل التالية: الإنجاز في العمل، والتقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، والمسؤولية لإنجاز العمل، والترقية، واحتمالية التطور والتقدم، وطبيعة العمل ومحتواه.

3- نظرية الدرفير (Alderfer Theory)

من المداخل الحديثة للدافعية والتي تسعى إلى تأسيس الحاجات الإنسانية في أوضاع تنظيمية، نظرية الدرفير وهي تلخص هرم ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات، هي: البقاء (Existence)، والانتماء (Relatedeness)، والنمو (Growth)، والتي نوجزها في الآتي (سيزلاقي والاس،1991):

فحاجات البقاء هي الأشكال المختلفة للرغبات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والمأوى. وتشمل هذه الفئة أيضاً – في المحيط التنظيمي – الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل. وتقابل هذه الفئة الحاجات الفسيولوجية، وبعض حاجات السلامة عند ماسلو. وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل. ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا، وتماثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو. أما حاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة. وينتج إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل تتطلب أيضاً تطوير مقدرات جديدة لديه. وتشابه حاجات تأكيد الذات، بعض حاجات تقدير الذات والاحترام لهذه الفئة.

4- نظرية ماكليلاند في الحاجات (Meclellands needs Theory)

أمضى عالم النفس ماكليلاند (Mcclelland) سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية، كما توصل إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد، ومن خبرته، ومن التعرض لمظاهر ونواحي معينة للمجتمع الذي يعيش فيه.

وعلى العكس من ماسلو والدرفر، فإن ماكليلاند لم يكن مهتماً بتحديد العلاقات الهرمية بين الحاجات الإنسانية، فقد اهتم أكثر بالنتيجة السلوكية المحددة لهذه

الحاجات، وبلغة أخرى كان (ماكليلاند) يحاول الإجابة على هذا السؤال: تحت أي ظرف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي إلى نماذج معينة من الدافعية؟. وقد استطاع (ماكليلاند) أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات، والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، وهي (ادريس والمرسي، 2002):

1- **الحاجة إلى الإنجاز:** حيث يتميز الفرد بوجود دافع قوي لديه لتحقيق هدف محدد، ويتسم الفرد فيها بخاصتين هما: الاستعداد لتحمل المسؤولية بعزم واقتدار، ووضع أهداف للتحقيق.
2- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي تكوين علاقات اجتماعية في إطار التعارف مع الآخرين.
3- **الحاجة إلى السلطة:** أي الرغبة في قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

ثانياً: النظريات المعرفية

تنظر نظريات النسق إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختبار وغيرها في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك، وهي تحاول الإجابة عن السؤال: كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد؟ (حريم، 2009) . ومن أشهر هذه النظريات:

1. نظرية التوقع (Expectancy Theory)

يرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر النتائج المتوقعة مقابل ما بذله من أداء لذلك أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات، بمعنى أن الانسان يجري مجموعة من العمليات العقلية قبل أن يؤدي إلى سلوك، وأن دافعية الفرد إلى أداء عمل مقيد هي محصلة العوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره بإمكانية الوصول إلى هذه العوامل (حسان والعجمي، 2010). إذن، هناك نوعان من التوقع هما: **التوقع الأول:** إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب؛ و**التوقع الثاني:** إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوب فيها من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته

وبالتالي تحقق الرضا.

2. نموذج بورتر ولولر (Porter and Lowler Motivation)

طور بورتر ولولر عام (1968) نموذج فروم، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يصنعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد (العميان، 2013).

لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقده الفرد.

3. نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

تعتمد هذه النظرية على المدخل السلوكي في تفسير الدافعية، ومن أهم روادها العالم سكنر (Skinner)، وجوهرها يقوم على أن سلوك الإنسان على نحو معين هو أساساً استجابة لمثير خارجي، والإنسان يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز، ويدعم بالمكافأة سيستمر وسيتكرر مستقبلاً، بينما السلوك الذي لا يعزز، ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر (عاشور، 1986).

4. نظرية العدالة (Equity Theory)

تنص نظرية العدالة أو الإنصاف على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتجهون لتخفيف ذلك التفاوت. ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو حقيقة موضوعية. وقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز (Adams) الذي عَرَّف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى

مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضو في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة (سيزلاقي والاس،1991).

5. نظرية الهدف (Goal Setting Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية تحديد الأهداف، وأنه كلما كانت الأهداف صعبة، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة، هذا فضلاً عن أن المعلومات المرتدة تؤدي إلى أداء عالٍ مقارنة بعدم توافرها، فالأهداف المحددة بحد ذاتها تعمل كدافع داخلي، بالإضافة إلى أن توافر فرصة للعامل في المشاركة في تحديد أهدافه الخاصة يساعد على إنجازها بإصرار أكبر، لأنهم يصبحون أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي يشاركوا في تحديدها، إذ إن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة احتمال قبول أهداف أصعب والعمل على تحقيقها (العطية، 2003).

في ضوء دراسة نظريات الدافعية، يتضح أن موضوع الدافعية والتحفيز يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه. وبما أن تلك الأمور تختلف من فرد لآخر، كما تختلف من مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى أخرى؛ لهذا لا يمكن اعتبار النظريات السابقة والمطبقة في مجتمع ما صالحة للتطبيق في مجتمع آخر، ولا يمكن ترجيح نظرية على أخرى باعتبارها أفضل من غيرها (العميان، 2013).

العلاقة بين الحوافز والتماثل التنظيمي

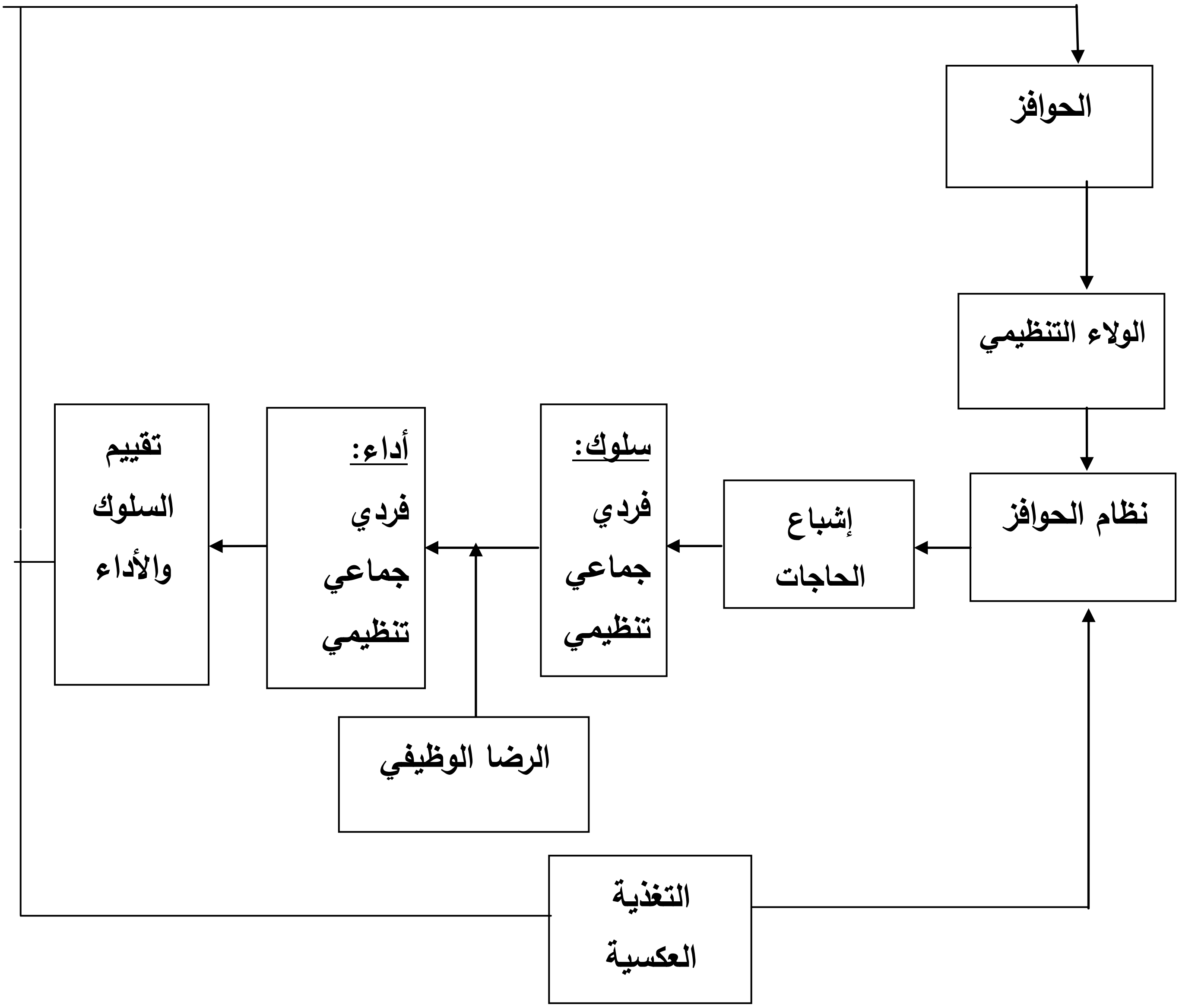
إن دراسة عملية التحفيز والتماثل التنظيمي أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما، ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً ، فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمديرين؛ لأنه يعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستوى التماثل كأهم عامل لإيجاد مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام والولاء في بيئة العمل.

وعملية التحفيز أصبحت جزءاً مهماً في نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن – بل من اللازم– تغيير سلوك العاملين، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب فيه، وبالوقت نفسه اضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير

المرغوب فيه – أو حتى منعه – وذلك وفقاً للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية أو الحوافز. فالحوافز تثير دافعية العمل لدى العاملين، وهذا ما يجعلهم أكثر حماساً وولاءً للعمل، وبالتالي أكثر تماثلاً مع منظماتهم (الفارس،2011).

وبالرجوع إلى الأدبيات لم نجد هناك دراسة جمعت بين موضوعي التماثل التنظيمي ونظام الحوافز؛ لذلك سوف نتحدث عن علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي، إذ أنه لا يمكن الحديث عن وجود مرحلة التماثل التنظيمي ما لم تتوفر في المنظمة ولاء تنظيمي قوي، فالولاء يشكل بعداً هاماً من أبعاد عملية التماثل.

وقد أكد الفارس (2011) على أن التحفيز يشير إلى مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى التطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقائه في المنظمة وإيجاد روح الانتماء والولاء لديه من أجل كسبه بخاصة واستمرارية العمل بعامة. والشكل (1) يوضح العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي.



شكل (1): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي

الفارس، سليمان.(2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة

يلاحظ من خلال الشكل (1) أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية، ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز من خلال عدة مراحل يصعب الفصل فيما بينها زمنياً، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد، فعندما يدخل العمل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء، وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى

مرحلة تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة كنظام الحوافز وبين الولاء التنظيمي، فإذا ما توافرت هذه المدخلات فإن ذلك سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل في الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي (الفارس، 2011):

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية.
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسب الترك والغياب.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- ارتفاع معدلات الأداء.

يتضح ممّا سبق أنه من خلال نظام الحوافز الجيد والفعّال، تتولد علاقة إيجابية (طردية) بين العامل والمنظمة، فالعامل يتوقع أن يحصل من المنظمة على عوائد أكثر مما يقدم من عمل، ومن هذه التوقعات: وجود عمل ذي قيمه ومكانة عالية، وجود أنظمة وقواعد تحكم العمل وتمنحه الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، فرص الترقية وتولي المناصب العليا، دخل عالٍ يلبي حاجاته ومتطلباته. أما بالنسبة للمنظمة فهي تتطلب الحصول على إسهامات من العامل تفوق ما يُمنح له من امتيازات، فهي تأمل منه أداء المهام المطلوبة باقتدار، الإبداع في العمل، التوصل إلى طرق جديدة في أداء العمل، إدارة وقته بكفاءة عالية، المحافظة على سمعة المنظمة وتحقيق أهدافها.

الإشراف التربوي

يعتبر الإشراف التربوي من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تعليمي لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، كما يعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع، للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية من الناحتين الفنية والإدارية، وبما

يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية، وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف المخططة (الطعاني، 2005).

ولتحقيق هذه الأهداف، هناك أطراف متعددة تتشارك جميعاً في الوصول إلى تلك الأهداف، وهذه الأطراف تتمثل في التلميذ والمعلم والإدارة المدرسية والمشرف التربوي، وحيث أنهم يعملون جميعاً كفريق متكامل، إلا أن العبء الأكبر يقع على كاهل المعلم باعتباره الأداة الأولى لتنفيذ أي برنامج تعليمي. فالمعلم الذي أُعِد لمهنة التدريس شأنه شأن العاملين في كل المجالات، يحتاج إلى من يتعرف على حاجاته الوظيفية ويعمل على إشباعها، وهو بحاجة إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويزداد خبرة بمهنة التدريس وطرائقها (نشوان،1992). والمشرف التربوي هو القائد والمربي الذي تقع عليه هذه المسؤولية، فهو يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل وبالتالي تطوير العملية التعليمية والارتقاء بمستواها (الخطيب ،الخطيب والفرح، 2000).

مفهوم الإشراف التربوي

نظراً لأهمية دور الإشراف التربوي في العملية التربوية، فقد اختلفت الآراء حول تحديد ماهيته، وذلك لاختلاف نظرتهم إليه، وفهمهم له، وإلمامهم بجوانبه المختلفة، مما أدى إلى خضوع العملية الإشرافية إلى مراجعات مستمرة في ضوء التجديدات التربوية في المجتمع. وبالرجوع إلى الأدب النظري يلاحظ وجود تعريفات متعددة لمفهوم الإشراف التربوي لم يتفق فيها علماء التربية على تعريف محدد له، ولكن معظم هذه التعريفات تُجمع في مضمونها على أن الإشراف التربوي هو عملية تعاونية منظمة تُعنى بالموقف التعليمي بكافة عناصره من مناهج، ووسائل وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب وتقييمها من أجل تحسين العملية التعليمية والتربوية.

ومنهم من عرّف الإشراف التربوي بأنه مجهود منظم وعمل إيجابي يهدف إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم، وتنسيق توجيه النمو الذاتي للمعلمين، ليزدادوا فهماً لوظائف التربية والتعليم، وإيماناً بأهداف النمو المستمر لكل متعلم، ليمارس دوره في بناء المجتمع (متولي، 1983). كما عرّف السعود (2002) الإشراف التربوي بأنه

عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، هدفها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة جوانبها.

وعَرّفه حسان والعجمي (2010) على أنه جميع الجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعليم. ويرى العرنوسي وآخرون (128:2013) أن عملية الإشراف التربوي هي "عملية اجتماعية تستوحي أهدافها من حاجات المجتمع، وتعمل على بلوغ هذه الأهداف بواسطة طرق سليمة تتفق ونظم المجتمع، ويشترك فيها الأفراد والجماعات في رسم خطواتها وتحديدها معالمها".

مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي في الأردن

تميز الإشراف التربوي في الأردن بمروره بعدة مراحل منذ تأسيس الإمارة وحتى يومنا هذا، إذ جاءت جميعها حسب المبادئ والأسس ووجهات النظر التربوية نحوه، والتي تتلاءم مع كل مرحلة من هذه المراحل، وهي:

المرحلة الأولى: التفتيش (1921-1962)

بدأت هذه المرحلة منذ بداية النظام التربوي في الأردن واستمرت حتى عام (1962)، وقد تميزت هذه المرحلة بفترتين رئيسيتين: فترة التفتيش المركزي، والتي استمرت حتى أوائل الخمسينيات، وتولى هذه الفترة جهاز من وزارة التربية والتعليم (المعارف سابقاً)؛ وفترة التفتيش اللامركزي التي استمرت حتى عام (1962).

وقد تميزت هذه المرحلة بفترتيها بالافتراضات التالية:

1- يعتقد المفتش بوجود طرائق ناجعة للتدريس يعرفها هو وحده، وواجبه تجاه المعلم هو تقديم التعليمات والأوامر التي على المعلم التقيد بها.

2 – يتمثل دور المفتش في تقويم مدى تطبيق المعلم لتعليماته وأوامره.

3 – الهدف من الزيارة الصفية هو اكتشاف أخطاء المعلمين ومحاسبتهم، ونادراً ما يقدم مقترحات إيجابية للعلاج.

4 – يُستخدم أسلوب توجيه الأسئلة للطلبة للحكم على أداء المعلم في الحصة الصفية.

5 – لا يركز المفتش على العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي (وزارة التربية والتعليم ، 2002).

المرحلة الثانية: مرحلة التوجيه التربوي (1962-1975)

والتي جاءت بعد انعقاد مؤتمر أريحا عام (1964)، واستمرت حتى عام (1975)، وقامت هذه المرحلة على مجموعة من الافتراضات، واتصفت بخصائص عامة أهمها:

1- الحاجة إلى تغيير مصطلح مسمى المفتش والبحث عن مسمى يلائم العملية التربوية ومضمونها، واستخدم مسمى الموجه الفني أو التربوي.
2- ركزت عملية التوجيه على التعاون مع المعلمين وتبادل الآراء معهم، باعتبار أن المعلم ليس أضعف الحلقات في النظام التعليمي.
3- توسيع مجال ممارسة الموجه ليشمل المنهاج والكتاب المدرسي؛ والبيئة الصفية؛ والوسائل التعليمية والتسهيلات التربوية.
4- لنجاح عمل الموجه لا بد أن يكون الموجه على معرفة بنتائج البحوث والتجارب في مختلف ميادين التربية (وزارة التربية والتعليم، 2002).

المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف التربوي الحديث (1975- الوقت الحاضر)

بدأت هذه المرحلة بمؤتمر العقبة الذي انعقد في الفترة (4-1975/2/7)، ويُعدّ هذا المؤتمر نقطة تحول بارزة في تاريخ الإشراف، فقد انبثق عنه مفهوم الإشراف التربوي باعتباره عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تهدف إلى الاعتناء بالموقف التعليمي وتحسين العوامل المؤثرة فيه عن طريق توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التربوية من القيام بأدوارهم بشكل أفضل (وزارة التربية والتعليم، 2002).

ورغم الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم لتطوير الإشراف التربوي في الأردن نظرياً وعملياً، إلا أن الممارسات الإشرافية لم تتطور، وما زالت الزيارة الصفية هي الأسلوب الشائع لدى غالبية المشرفين التربويين، واستمراراً لهذه الجهود عقدت وزارة التربية والتعليم عام (1983) مؤتمراً في كلية السلط للإسهام في زيادة فاعلية الإشراف التربوي، وتطوير دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية (الصمادي، 2006).

وتخلل هذه المرحلة عقد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في عمان عام (1987)، والذي تميز برفع شعار (التربية مسؤولية وطنية)، وقد جاء انعقاد هذا المؤتمر بعد دراسة ميدانية شاملة للواقع التربوي، وكان الإشراف التربوي أحد محاوره الرئيسة (الوهر والقسوس، 1995). وقد أقر المؤتمر مجموعة من التوصيات، كان من بينها التوصية الخاصة بالإشراف التربوي، اذ أكدت على عدة نقاط، ومن أبرزها ما يأتي:

- تبني مفهوم الإشراف التكاملي الذي يتناول جميع عناصر العملية التربوية، طلاباً ومعلمين ومنهاجاً وإدارة صفية وإدارة مدرسية وخدمة مجتمع وتوفير متطلبات تنفيذه.
- وضع أسس ومعايير لاختيار المشرفين التربويين في ضوء مفهوم الإشراف التربوي التكاملي.
- استخدام استراتيجيات إشرافية متنوعة ومتكاملة، فردية وجماعية، والاهتمام بالتقييم المستمر لعملية الإشراف التربوي.
- زيادة أعداد المشرفين التربويين والتنسيق بين وزارة التربية ومؤسسات التعليم العالي لإعدادهم وتدريبهم في الجامعات الرسمية.
- التقييم المستمر لعملية الإشراف التربوي والإفادة من التغذية الراجعة من أجل تطويرها (وزارة التربية والتعليم، 2002).

وبهدف الارتقاء بمستويات أداء النظام التربوي ليواكب حاجات المجتمع الأردني والعالمي ومتطلباته المتجددة، ليسهم في التنمية الشمولية المستدامة، وسعياً لتطوير النظام التربوي الأردني، عقد مؤتمر التطوير التربوي في عمان في الفترة (2015\1-2\8)، والذي تمخض عنه عدد من التوصيات، من بينها التوصية الخاصة بالإشراف التربوي التي ركزت على عدة أمور، وهي:

1- مراجعة أسس اختيار وتعيين المشرف التربوي، ومدير المدرسة، ومدير التربية والتعليم، على أن توضع أسس ومعايير يتم الالتزام بها وتسمح بمراجعة أداء المشرف ومساءلته.
2- التحول في دور المشرف التربوي ليكون مسانداً وداعماً فنياً للمعلم بما يضمن

تجويد التعليم.

3 – فصل دور الإشراف عن التدريب، وتحديد المهام الوظيفية لكل منهما (وزارة التربية والتعليم، 2014).

أهمية الإشراف التربوي

يحتاج المعلم إلى تطوير مهني مستمر، فتجدد مصادر المعرفة التي يستقي منها المعلمون محتوى وأساليب التعليم وتعرضها للتنوع والتوسع على الدوام، كل هذا يبين لنا أهمية الإشراف والحاجة إليه فضلاً عن العوامل التي يواجهها المعلمون والتي تثبط الهمة وتشل فاعلية المدرس، والواجبات الهائلة التي يُطالب بها، كل تلك الظروف تؤكد الحاجة للإشراف التربوي (عطاري، 1993).

كما أن أهمية الإشراف التربوي تتجلى في إعداد المعلم مهنياً لمهنة التدريس، حيث أن فترة الإعداد المسلكي للمعلم في معاهد إعداد المعلمين وكليات التربية لا تكفي لقيامه لواجبه على الوجه الأكمل، فالمعلم بحاجة لمن يوجهه باستمرار لمواكبة التجديد والتطوير، ويحتاج إلى من يرشده بما يستجد في مجال التربية والتعليم، فضلاً عن أن المعلم المنقول إلى بيئة مدرسية جديدة أو المكلف بتدريس مواد جديدة بحاجة لمن يساعده لكي يتأقلم ويتكيّف مع الوضع الجديد، وبحاجة إلى توجيهه لأهداف وأساليب تدريس جديدة لينجح في عمله الجديد ويختار ما هو مناسب ومفيد للمواقف التعليمية (الخطيب، الخطيب والفرح، 2000).

أهداف الإشراف التربوي

بعد الحديث عن الإشراف التربوي ومفهومه وأهميته ومراحل تطوره، لا بد من الوقوف على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبالرغم من أن غالبية المفكرين التربويين اتفقوا على أن الهدف الرئيس للإشراف هو تحسين العملية التعليمية التعلمية، إلا أنهم قد يتفاوتوا في وجهات نظرهم حول الأهداف الجزئية، ومن أبرز هذه الأهداف (الطعاني، 2005):

1- تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة والإنتاجية، وهذه العناصر الثلاث تشكل مفهوم الجودة.

2- العمل مع المعلم لتحليل سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه،

ومعالجة ما يحتاج إليه من تحسين وتغيير وتطوير.

3- تنمية مهارات مدير المدرسة والمعلم وقدراتهما، ومساعدتهما على توظيفها لرفع مستوى أدائهما التعليمي.

4- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمديرين والمعلمين لتنميتهم مهنياً، وتبصيرهم بالمستجدات التربوية، وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة.

5- تشجيع المدراء والمعلمين على البحث العلمي والتربوي بالتركيز على البحث الإجرائي.

أساليب الإشراف التربوي

تطورت أساليب الإشراف التربوي تبعاً لتطور مفهوم الإشراف التربوي، فظهرت أساليب كثيرة يمكن أن يتبعها المشرف في ممارسته لدوره الإشرافي. وقد قسمت أساليب الإشراف التربوي من حيث المجموعات المستهدفة إلى الأساليب الإشرافية الآتية (الطعاني، 2005):

أولاً: النظرية الفردية، حيث تأخذ طابع القراءات النظرية وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتشمل: القراءات الموجهة، والنشرة الإشرافية، والبحث الإجرائي.

ثانياً: النظرية الجماعية، وتأخذ طابع الحديث النظري، وتستهدف مجموعة من المعلمين، وتشمل: الندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية.

ثالثاً: العملية الفردية، وتتجه نحو الجانب العملي أكثر من النظري، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتشمل: الاجتماع الفردي مع المعلم، والزيارة الصفية للمعلم.

رابعاً: العملية الجماعية، وهذه الأساليب تنفذ عملياً وتوفر للمعلمين فرص التطبيق الميداني، وغالباً ما تتم لمجموعة من المعلمين بشكل جماعي، وتشمل: الاجتماعات الجماعية مع المعلمين، والمشغل أو الورشة التربوية، والتعليم المصغر، والدرس التوضيحي.

المشكلات التي يعاني منها جهاز الإشراف التربوي في الأردن

إن فاعلية الإشراف التربوي لا يمكن أن تكتمل إلا بعد أن نتلمس المشكلات التي يعاني منها المشرفون التربويون، إذ إن هناك عقبات كثيرة تحول دون تحقيق الإشراف التربوي في الأردن لأهدافه، من أهمها (بطاح، 2014):

1- قلة عدد المشرفين التربويين، حيث لا يزيد عددهم عن ألف وخمسمائة مشرف، بينما يزيد عدد المعلمين الذين يفترض متابعتهم على مائة ألف معلم.
2- اختيار المشرفين التربويين طبقاً للأسس التقليدية المتمثلة في الأقدمية والخبرة التعليمية، بينما يفترض أن يتم اختيارهم بناءً على جملة أسس، ومن أبرزها المهارات الإشرافية التي يمتلكونها كمحصلة لبرامج تأهيلية تدريبية وشهادات في مجال التخصص.
3- افتقار المشرف التربوي إلى سلطة تجعل المعلم يحترم تقييمه ويأخذ بملاحظاته ويتابعها بجدية.
4- عدم نجاح المشرف في إيجاد علاقة تربوية صحية مع المعلم، بحيث تجعله يتجاوب معه وتشعره بأن المشرف هو صديق له يريد بالأساليب الإنسانية التربوية الإرتقاء بأدائه المهني.
5- عدم وضوح آلية التعاون بين المشرف التربوي المختص والمشرف التربوي المقيم، بحيث ينتهي هذا التعاون.
6- ضحالة تركيز برامج الدراسات العليا في مجال الإدارة والإشراف التربوي على الإشراف التربوي الحديث، من حيث مفاهيمه وتطوره وأساليبه ودراساته والتجارب الناجحة التطبيقية في الدول المتقدمة تربوياً.

كما أشار الطعاني (2005) إلى عدد من المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي، من أبرز هذه المشكلات ما يلي:

1- تدريس بعض المعلمين مواد غير تخصصهم، فعندما يدرس المعلمون تخصصاً غير تخصصهم، فإنهم يخضعون في عملية الإشراف إلى أكثر من مشرف تربوي حسب المواد التي يدرسونها مما يعيق متابعة المشرف التربوي المختص للمعلم.
2- مشكلات تتعلق بوسائط نقل المشرفين التربويين من مديريات التربية والتعليم إلى المؤسسات المدرسية بسبب عدم توفر وسائط النقل الكافية لتنقل المشرفين التربويين، مما يعيق تنفيذ البرنامج الذي يعده المشرف التربوي لزيارة المعلمين.
4- قلة التسهيلات المادية للمشرف التربوي، مما يؤدي إلى عدم فاعلية التدريب والمشاغل التدريبية وورش العمل التي تنفذ من قبل المشرفين التربويين بهدف

تحسين أداء المعلم، بما ينعكس سلباً على تحسين العملية التعليمية التعلمية.

2.2 الدراسات السابقة

تم مسح مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي التماثل التنظيمي والحوافز، وقامت الباحثة بعرض هذه الدراسات من الأقدم فالأحدث، وهذا من شأنه ملاحظة مدى اهتمام الباحثين بموضوعي التماثل التنظيمي والحوافز، كما قامت الباحثة بتقسيم الدراسات التي أمكن الحصول عليها إلى قسمين: أولاً: الدراسات العربية، وثانياً: الدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

الدراسات العربية التي تناولت التماثل التنظيمي

أجرى رشيد (2003) دراسة هدفت إلى القاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة الإجابة على سؤالين يتعلقان بدرجة تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامها الأكاديمية، وكذلك محاولة اختبار فرضيتين، الأولى تتعلق بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس، مقارنة مع التماثل على مستوى الجامعة إجمالاً، وتتعلق الثانية بالإرتباط بين عدد سنوات خدمة عضو هيئة التدريس في الجامعة مع مستوى التماثل التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (2005) أعضاء يشكلون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض ممن هم برتبة استاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (400) عضو تم اختيارهم عشوائياً. وأظهرت النتائج أن التماثل التنظيمي مع الجامعة والأقسام كان قوياً نسبياً، كما أنه كان مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما؛ وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى التماثل للفرد يزداد بازدياد عدد سنوات الخبرة.

وقامت القرالة (2005) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطور استبانة لجمع البيانات وزعت على

عينة بلغت (750) عضو هيئة تدريس. وتوصلت النتائج إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية مرتفعاً، كما أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، ودلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء).

كما قامت الخليفات (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (441) موظفاً. وقد أظهرت النتائج إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير ممارسة المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى التماثل التنظيمي مرتفعاً، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية على التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء).

وأجرى البشابشة (2008) دارسة هدفت إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، التي بلغ تعدادها الصافي (919) عاملاً. وقد أشارت النتائج إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى، في حين جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد الولاء التنظيمي في المرتبة الأخيرة؛ وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

كما أجرى السعود والصرايرة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بكل من الشعور بالأمن والأداء الوظيفي لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من

جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين الذين هم على رأس عملهم من حملة الدكتوراة ومن هم بالرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، إذ بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية (2905) ومن رؤساء الأقسام (314). وشملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (582) عضو هيئة تدريس و(77) رئيس قسم أكاديمي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية جاءت مرتفعة، كما أن درجة شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالأمن الوظيفي جاءت مرتفعة؛ وبينت النتائج أيضاً أن الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاء مرتفعاً؛ كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة القوة ودالة إحصائيا بين كل من التماثل التنظيمي والشعور بالأمن.

وهدفت دراسة الشمري (2012) إلى تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت، وبيان علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات للنمط الديمقراطي، ووجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الأوتوقراطي والتماثل التنظيمي إلا أنها ضعيفة جداً، وكذلك أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلي) تعزى إلى اختلاف الكلية.

كما هدفت دراسة الجعافرة (2014) إلى معرفة التماثل التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن، وعلاقته برضاهم الوظيفي. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (101) عميد كلية ورئيس قسم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاءت درجة التماثل

التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن مرتفعة؛ وجاء مجال الولاء في المرتبة الأولى، بينما مجال التشابه في المرتبة الأخيرة؛ كما جاءت درجة الرضا الوظيفي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن متوسطة؛ وحصول مجال العلاقة مع الزملاء في المرتبة الأولى، في حين مجال النمو المهني والترقيات بالمرتبة الأخيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي وأبعاده وبين الرضا الوظيفي وأبعاده لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن.

وسعت دراسة صالح (2015) إلى الكشف عن مستوى الصراع البناء في مركز وزارة التخطيط وتأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مركز وزارة التخطيط في العراق بلغت (83) موظفاً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلات الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصراع البناء والتماثل التنظيمي؛ ووجود أثر للصراع البناء على التماثل التنظيمي، كما أن مستوى الصراع البناء والتماثل التنظيمي لم يكن بالمستوى المطلوب.

الدراسات العربية التي تناولت موضوع الحوافز

أجرى أبو العناز (1993) دراسة هدفت إلى معرفة مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية، وأثر متغيري مؤهل المشرف التربوي وخبرته على مستوى رضاه عن هذه الحوافز. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم وعددهم (400) مشرفٍ ومشرفةٍ، وتكونت عينة الدراسة من (130) مشرفاً ومشرفةً موزعين على سبع مديرات للتربية والتعليم في محافظة إربد. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المستوى العام لرضا المشرفين التربويين عن الحوافز كان متوسطاً، ورضا المشرفين التربويين عن الحوافز التي يغلب عليها الجانب المعنوي كان عالٍ، والحوافز التي يغلب عليها الجانب المادي كان رضاهم عنها متدنياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات رضا المشرفين التربويين عن الحوافز تعزى إلى كل من مستوى المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى أبو السكر (2000) دراسة هدفت إلى استطلاع ومعرفة مستوى رضا

الإداريين العاملين في الجامعات الأردنية في القطاعين العام والخاص عن نظم الحوافز ومقارنتها بعضها ببعض، وهدفت أيضاً إلى معرفة مدى مشاركة العاملين الإداريين في الجامعات في تثبيت أو تعديل نظم الحوافز من خلال تزويد صانعي القرارات في الجامعات، سواء في القطاع العام أو الخاص بالمعلومات المفيدة حول الموظفين واتجاهاتهم نحو أعمالهم ونظم الحوافز التي تقدم لهم. وتكون مجتمع الدراسة من (4054) موظفاً إدارياً منهم (3056) موظفاً في الجامعات الحكومية و(988) موظفاً في الجامعات الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (421) من الموظفين في الجامعات الحكومية والخاصة وزعت حسب نسبة عدد العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة أكثر رضا من نظرائهم في الجامعات الحكومية عن حوافز العمل، كما احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأولى في مقياس الرضا عن الحوافز، وجاءت الحوافز المالية في المرتبة الثانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مستوى الرضا العام عن حوافز العمل.

كما أجرى القصير (2004) دراسة هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن نظام الحوافز المعمول لديهم؛ وبيان أثر كل من الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي على درجة رضاهم الوظيفي؛ كما هدفت إلى تطوير نظام حوافز بناءً على مستوى رضاهم الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العامليين في وزارة التربية والتعليم خلال العام (2003/2002) والبالغ عددهم (692)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة الرضا الوظيفي للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم عن نظام الحوافز المقدم لهم كانت منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخبرة الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدكتوراة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي في مجال حوافز رموز المركز ولصالح مدير التربية والتعليم.

وقام الحميدي (2006) بدراسة هدفت إلى معرفة تقويم نظام الحوافز المادية

والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت، وأثرها على كفاءة أداء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام (2005 / 2006) والبالغ عددهم (1319) موظفاً. وتكونت عينة الدراسة من (330) موظفاً. وقد أظهرت الدارسة عدة نتائج، ومن أبرزها: وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على كفاءة الأداء، كما كان للحافز المادي أثر أكبر من الحافز المعنوي.

كما قام علوان (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين العاملين بمدارس سرت في ليبيا، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الديموغرافية وضغوط العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (100) مدرساً. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، والمكافآت الاجتماعية، والمكافآت التنظيمية) كان متوفراً بمستوى متوسط في بيئة العمل، كما أن مستوى ضغوط العمل بأبعاده المختلفة كان بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين نظام الحوافز ومكوناته وضغوط العمل، وتسهم في تفسير ما نسبته (95,8%) من التغير الحاصل في ضغوط العمل؛ بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية قوية بين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وضغوط العمل في المدارس عينة الدراسة.

وهدفت دراسة الحلايبة (2013) إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عَمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية تكونت من (150) موظفا من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى وبنسبة (33%) من مجتمع الدراسة البالغ (449) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط؛ بالإضافة إلى

وجود علاقة ارتباطية خطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائيا تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة القليلة؛ بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

الدراسات التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي

قام جونسون وجونسون وهيمبرغ (Johnson, Johnson & Hemberg, 1999) بدراسة هدفت إلى توظيف أسلوب التحليل العاملي لفحص العناصر الأولية والثانوية لاستبانة تشيني (Cheney) للتماثل التنظيمي. وتم اختيار عينة مكونة من (1300) موظفاً من مجموعة منظمات اجتماعية جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ثبات فقرات هذا المقياس وصلاحيته لدراسة موضوع التماثل، كما توصلت الدراسة إلى أن هذا المقياس مناسباً لربطه وقياس أثره على فعالية المنظمات، وكذلك تأثيره على التقليل في حالات دوران العمل والغياب عن العمل.

وقام كنبينرغ وسجي (Knippenberg and Schie, 2000) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي، ومجموعة من القيم التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس بالعمل، الدافعية). وتمت الدراسة على عينتين منفصلتين في الدنمارك، تكونت الأولى من (76) موظفاً في الحكومة المحلية، وتكونت الثانية من (163) عضواً من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الدنماركية. وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى العينة الأولى، وعدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي من جهة وبين كل من الرضا الوظيفي وعدم الغياب من جهة الرضا الوظيفي لدى العينة الأولى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين العمل الجماعي من جهة، وبين كل من الرضا الوظيفي، وعدم الغياب، والانغماس الوظيفي، والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية، ووجود علاقة ضعيفة بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا الوظيفي، وعدم الغياب، والانغماس الوظيفي، والدافعية من جهة أخرى

لدى أفراد العينة الثانية؛ وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المستجيبين للرضا الوظيفي، وعدم الغياب بين أفراد العينتين.

وهدفت دراسة كارول (Carol, 2001) إلى اختبار نمط وقوة التماثل التنظيمي لدى المدراء في الشركات الباكستانية والهندية. وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينتين مستقلتين، تكونت الأولى من (190) موظفاً من الهند، وتكونت الثانية من (122) موظفاً من الباكستان. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمستوى الإداري ولصالح المدراء وليس التنفيذيين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي المحلي بين الشركات الهندية والباكستانية ولصالح الشركات الهندية؛ كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينتين نحو التماثل التنظيمي العالمي بين الشركات الهندية والباكستانية.

كما هدفت دراسة جيفري (Jeffry, 2002) إلى توضيح التأثير المتباين للتماثل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات والدور المعتدل للجماعات الفرعية. وتم اختيار عينة مكونة من طلاب الدراسات العليا من جامعتين أمريكيتين بلغت (117) طالباً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي دال إحصائيا للتماثل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات.

وأجرى قريمر (Gremer, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي. وتكونت العينة من (214) مبحوثاً في كبرى المنظمات في فرنسا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. حيث أظهرت النتائج أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه كلما كان مستوى العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى تعاون أفضل، وبالتالي تماثل أفضل.

كما أجرى جان (Chan, 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في منظمة (AIM) حيث جرى استفتاء (96) عاملاً في المنظمة. وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات تعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية والتي تجعل هؤلاء العاملين يبذلون جهداً أكثر؛ كما توصلت إلى أن العاملين

لديهم تماثل وولاء عالٍ، كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية وتعتمد بالشكل الأكبر على العمل التطوعي، وتوصلت أيضاً إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي.

الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز

أجرى هانسِن (Hansen, 1985) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الحوافز التي تستقطب المديرين إلى مهنة التعليم والمتغيرات البيئية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية التابعة لمجلس الشرق الأدنى جنوب آسيا. وتكونت العينة من (63) مدير مدرسة. وقد أظهرت النتائج صحة الافتراض عن أثر الحوافز على الانتماء الوظيفي والتقدير للمهنة التي يعمل فيها؛ كما أظهرت وجود علاقة قوية بين الحوافز التي يضعها المسؤولون في التعليم والمتغيرات البيئية التي يتعرض لها المدير أثناء خدمته، وكانت أقواها سنوات الخبرة.

وأجرت هيلث كير (Health Care, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية تطبيق أنظمة الحوافز في المنظمات والمؤسسات الصحية، كما هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء في تطبيق أنظمة الحوافز، وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة مدراء في شركات ومنظمات عالمية كبرى في كاليفورنيا وأوهايو وشيكاغو. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الحوافز المعنوية والتي تُعنى بزيادة تقدير الموظفين واحترامهم تعمل على رفع أداء العاملين أكثر من أنواع الحوافز الأخرى، فضلاً عن عدم رغبة المدراء في تطبيق أنظمة الحوافز، وتقديم حوافز على أعمال روتينية للموظفين؛ لأن ذلك من شأنه أن يقدم للعاملين حوافز على أعمال روتينية وعادية ليست بحاجة إلى هذا النوع من التحفيز.

كما أجرى ستلوفيج وآخرون (Stolovitch et al., 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على الحوافز وعلاقتها بالدافعية والأداء، إضافة إلى أهمية تدريب العاملين بمستوياتهم المختلفة على تحسين أداء الأعمال في منشآتهم. وتكونت عينة الدراسة من (400) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية من ذوات الحجم الكبير، والتي تعمل في مجال الصناعة، حيث وزعت عليها استبانات لمعرفة أثر الحوافز على دافعية العامين اتجاه العمل. وأظهرت الدراسة عدة نتائج، ومن أبرزها: أن الحوافز من أهم آليات

تحسين الأداء، وأن تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين تزيد من أهمية وظائفهم والثقة بالنفس والولاء والانتماء للوظيفة التي يشغلونها، كما أشارت النتائج إلى أن أنظمة الحوافز المادية أكثر فعالية من أنظمة الحوافز المعنوية لدى العاملين في المنظمات الأمريكية، حيث أن توزيع الأسهم والمشاركة في الأرباح تعمل على زيادة الأداء بنسبة (27%)، وأن الحوافز المادية النقدية تحسن الأداء بنسبة (75-80%)، بينما تخصيص رحلات السفر تحسن الأداء بنسبة (13%).

وقامت جابين (Jabeen, 2011) بدراسة هدفت إلى تقصي العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم. وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، ويعمل على بث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي ونظام الحوافز يمكن إدراج عدد من الملاحظات وتحت عناوين محددة.

1 - **الأهداف:** هدفت معظم الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي إلى دراسة علاقة أو أثر التماثل التنظيمي على متغير آخر، وكذلك بالنسبة للدراسات التي تناولت الحديث عن نظام الحوافز حيث تناولت أثر أو علاقة نظام الحوافز أو الحوافز على متغير آخر.

2- **عينة الدراسة:** اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئة المستجيبة، فقد تنوعت بين مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين وموظفي الشركات وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.

3- **أدوات الدراسة:** استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

بعد هذا العرض للدراسات السابقة لا بد من الإشارة الى موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات السابقة، إذ إن هذه الدراسة تشابهت مع الدراسات السابقة في البحث عن مفهوم التماثل التنظيمي ونظام الحوافز، واستخدامها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، إلا أن نقاط الاختلاف تكمن فيما يلي:

أ – **البيئة المكانية:** حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إقليم الشمال في الأردن.

ب – **الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التماثل التنظيمي ونظام الحوافز؛ لذلك تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات – في حدود علم الباحثة – التي تناولت علاقة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين بنظام الحوافز المقدم لهم.

وقد تم الاستفادة من فصل الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري بشكل عام، وفي بناء أداة الدراسة، وفي مناقشة النتائج بشكل خاص.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطريقة تطويرها وصدقها، وثباتها، ويتناول وصفاً لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تمّ استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج المسحي وذلك لملاءمته لغرض الدراسة الحالية.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة– وهو عينتها – من جميع المشرفين التربويين في محافظات الشمال (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق) للعام الدراسي 2014 /2015 والبالغ عددهم (344) مشرف ومشرفة تربوية، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2014 /2015 ملحق (أ). وقد قامت الباحثة بتوزيع (344) استبانة وذلك بعد استثناء (20) مشرف اختيروا للعينة الاستطلاعية لحساب معاملات الثبات، وتم استرجاع (300) استبانة ، وبذلك أصبح عدد أفراد الدراسة المبحوثين (300) استبانة والجدول(1) يبين توزع مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات حسب المديرية.

الجدول(1)

توزيع مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين حسب المديرية

المديرية	العدد
إربد	184
جرش	29
عجلون	22
المفرق	65
المجموع	**300**

ويبين الجدول(2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص.

الجدول(2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص للمشرفين التربويين

المتغير	المستوى	العدد
المؤهل العلمي	بكالوريوس+ دبلوم عالي	94
	ماجستير	140
	دكتوراة	66
	المجموع	**300**
سنوات الخبرة	اقل من 5سنوات	48
	من 5–اقل من 10 سنوات	145
	10سنوات فأكثر	107
	المجموع	**300**
التخصص	علمية	126
	إنسانية	111
	مهنية	63
	المجموع	**300**

3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس التماثل التنظيمي ونظام الحوافز المقدم للمشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن، وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، ومنها: دراسة أبو العناز (1993) ودراسة القصير (2004) والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة من خلال مقابلة رؤساء الأقسام في الإشراف التربوي، ودراسة رشيد (2003)، ودراسة السعود والصرايرة (2009) في موضوع التماثل التنظيمي، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية عن المستجيبين

(سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص)، أما الجزء الثاني فتَكوّن من الفقرات التي تقيس درجة التماثل التنظيمي، وتكَوّن الجزء الثالث من الفقرات التي تقيس نظام الحوافز، وفيما يلي عرض لمجالات الاستبانة وأرقام الفقرات التي تقيس كلا المتغيرين:

1. الجزء الأول يتعلق بقياس درجة التماثل التنطيمي لدى المشرفين التربويين، فقد تم قياسه من خلال (20) فقرة. وتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي: (الولاء التنظيمي، والعضوية، والتشابه). وكانت موزعة كما يأتي:
   - المجال الأول: الولاء التنظيمي: ويشمل الفقرات من (1–6).
   - المجال الثاني: العضوية: ويشمل الفقرات من (7–15).
   - المجال الثالث: التشابه: ويشمل الفقرات من (16–20).
2. الجزء الثاني يتعلق بقياس نظام الحوافز المقدم للمشرفين التربويين، فقد تم قياسه من خلال (37) فقرة، وتقسيمه إلى أربعة أجزاء هي (الحوافز المادية، الحوافز الاجتماعية (المعنوية)، حوافز رموز المكانة، الحوافز الإضافية) كانت موزعة كما يأتي:
   - المجال الأول: الحوافز المادية: حيث كانت فقراتها من (1–12).
   - المجال الثاني: الحوافز الاجتماعية (المعنوية): وكانت فقراتها من (13–23).
   - المجالي الثالث: رموز المكانة: وكانت فقراتها من (24–27).
   - المجال الرابع: الحوافز الإضافية: وكانت فقراتها من (28–37).

وصممت الاستبانة بقسميها على غرار مقياس ليكرت الخماسي وتكونت من (57) فقرة تأخذ الإجابات عليها (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2،1) على التوالي.

صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الإدارة والقيادة والإشراف التربوي (ملحق د) لإبداء رأيهم في الجوانب الآتية:

1. وضوح الاستبانة وصلاحيتها للهدف الذي أُعدت من أجله.
2. مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.

3. سلامة العبارات من حيث الصياغة اللغوية.
4. إضافة أو حذف أو تعديل الفقرات المتضمنة في الأداة وفقا لما يرونه مناسباً.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، قامت الباحثة بأجراء التعديلات وفق ملاحظاتهم، وتم اعتماد الفقرة إذا كانت نسبة الاتفاق بين المحكمين لا تقل عن (80%) على صحتها ومناسبتها لهذه الدراسة قبل إخراجها في صورتها النهائية، إذ تم تعديل كل فقرة أشار إليها أعضاء لجنة التحكيم، وبذلك أصبحت الأداة في الصورة النهائية مكونة من (57) فقرة. والملحق (ب) يبين فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، ويبين الملحق (ج) الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدّراسة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(Test–Retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من خارج عيّنة الدّراسة بفاصل زمني مدته أسبوعين بين مرتي التطبيق، وتم حساب معامل الثّبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدم كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، والجدول (3) يبين معاملات ثبات الاستبانة.

الجدول (3)

معاملات ثبات أداة درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	الولاء التنظيمي	0.87	0.91
2	العضوية	0.82	0.89
3	التشابه	0.93	0.90
	الدرجة الكلية	**0.95**	

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تراوحت بين (0.89–0.91)، وكان معامل ارتباط بيرسون (0.95) للدرجة الكلية، وجاءت معاملات الثبات لاستبانة الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم كما هي في الجدول (4).

جدول رقم (4)

معاملات ثبات أداة درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	الحوافز المادية	0.83	0.86
2	الحوافز الاجتماعية (المعنوية)	0.82	0.87
3	رموز المكانة	0.90	0.80
4	الحوافز الإضافية	0.89	0.82
	الدرجة الكلية	**0.91**	

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تراوحت بين (0.80–0.87)، وكان معامل ارتباط بيرسون (0.91) للدرجة الكلية. وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: درجة الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم.

المتغيرات الوسيطة: وهي:

المؤهل العلمي: (وله ثلاثة مستويات):

- بكالوريوس+ دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراة

سنوات الخبرة : (ولها ثلاثة مستويات):

- أقل من 5 سنوات.
- من 5- أقل من 10سنوات.
- من 10 سنوات فأكثر.

التخصص: (وله ثلاثة مستويات):

- مهنية
- إنسانية
- علمية

المتغير التابع: درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم.

5.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول، والثاني.
- معامل **ارتباط بيرسون** للإجابة عن السؤال الثالث.
- استخدام **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه** للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الرابع.
- **معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا** للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

6.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة واختبار ثباتها وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، تم الحصول على الموافقة الرسمية من جامعة مؤتة، ووزارة التربية والتعليم الأردنية، إذ قامت الوزارة بإرسال خطاب موجه لمديري التربية والتعليم التابعة لها لتسهيل مهمة الباحثة، وتم توزيع الاستبانة على المشرفين التربويين وعددهم (324) في مديريات التربية والتعليم في محافظات إقليم الشمال، واعتمدت الباحثة على الزيارات الشخصية والمخاطبات الرسمية مع شرح أهداف الرسالة وطُلبَ من أفرادها تعبئتها بدقة وموضوعية، وأكدت الباحثة للأفراد المشمولين بالدراسة، إن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة واستغرق توزيع الاستبيانات وجمعها من قبل الباحثة شهراً، وقد تم تفريغ الاستبانات المسترجعة والبالغ عددها (300) استبانة في نموذج خاص بالحاسب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية. كما تم تدريج مستوى الإجابة عن

كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة درجات على النحو الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (منخفضة، متوسطة، كبيرة)، وفق المعادلة الآتية:

$$\textbf{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-4}{3} = \frac{1}{3} = 1.33$$

وبذلك تصبح الفئات على النحو الآتي:

(1- 2.33) درجة منخفضة.

(2.34 − 3.67) درجة متوسطة.

(3.68−5) درجة كبيرة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التماثل
1	الولاء التنظيمي	3.80	1.07	1	مرتفعة
2	العضوية	3.45	0.88	2	متوسطة
3	التشابه	3.38	0.66	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.54**	**0.69**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.54) والانحراف المعياري (0.69)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80- 3.38)، وجاء في الترتيب الأول مجال "**الولاء التنظيمي**"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الثاني جاء مجال "**العضوية**" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأخير مجال "**التشابه**" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

1.4 عرض النتائج

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الولاء التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول(6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التماثل
1	أشعر بفخر لكوني مشرفاً تربوياً	4.03	1.16	1	مرتفعة
2	أعمل بإخلاص وأمانة لكوني أدرك بأنني أحقق رسالتي كمشرف تربوي	3.87	1.30	2	مرتفعة
4	أعمل بكل طاقاتي لتحقيق أهداف الإشراف التربوي في قسمي	3.75	1.26	3	مرتفعة
3	إنجازاتي في الإشراف التربوي هي مدعاة للفخر والاعتزاز بالنسبة لي	3.74	1.42	4	مرتفعة
5	أتحدث باعتزاز عن المنجزات التي أحققها في قسم الإشراف التربوي	3.62	1.26	5	متوسطة
6	اشعر أنني راضٍ عن عملي في قسم الإشراف التربوي	3.61	1.23	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.80**	**1.07**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الولاء التنظيمي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80) والانحراف المعياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03- 3.61)، وجاءت

في الترتيب الأول الفقرة (1) التي تنص على" **أشعر بفخر لكوني مشرفاً تربوياً**"، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة (2) التي تنص على "**أعمل بإخلاص وأمانة لكوني أدرك بأنني أحقق رسالتي كمشرف تربوي**" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب قبل الأخير الفقرة (5) التي تنص على "**أتحدث باعتزاز عن المنجزات التي أحققها في قسم الإشراف التربوي**" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.42)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (6) التي تنص على "**أشعر أنني راضٍ عن عملي في قسم الإشراف التربوي**" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة.

2. العضوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال العضوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التماثل
8	أنا وزملائي المشرفون أسرة نتعاون فيما بيننا لتحقيق رسالة الإشراف التربوي	3.63	1.23	1	متوسطة
7	تتلاقى مواقفي الإيجابية مع مواقف زملائي التربويين الذين يعملون معى	3.62	1.10	2	متوسطة
10	يمنحني قسم الإشراف التربوي الذي أنتمي إليه كثيراً من الاهتمام والرعاية التي أستحقها	3.61	0.96	3	متوسطة
13	أشعر بسرور لاختيار العمل في قسم الإشراف	3.59	1.32	4	متوسطة
9	أعتبر عملي كمشرف تربوي جزءا أساسيا في تحقيق أهداف الرسالة التربوية لوزارة التربية والتعليم	3.47	1.13	5	متوسطة
11	أحدد هويتي من خلال عملي في الإشراف التربوي بكل يسر وسهولة	3.43	1.13	6	متوسطة
14	أشعر بانتمائي لقسم الإشراف التربوي الذي أعمل	3.36	1.41	7	متوسطة
15	لدي شعور قوي بأنني عضو فاعل في قسم الإشراف التربوى	3.26	1.03	8	متوسطة
12	أحقق أهدافي المهنية من خلال عملي كمشرف تربوي	3.06	1.24	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.45**	**0.88**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (7) **أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال العضوية كانت متوسطة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.45) والانحراف المعياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63- 3.06)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة (8) التي تنص على **"أنا وزملائي المشرفين أسرة نتعاون فيما بيننا لتحقيق رسالة الإشراف التربوي"**، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة

متوسطة، وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة (7) التي تنص على **"تتلاقى مواقفي الإيجابية مع مواقف زملائي التربويين الذين يعملون معي"** بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الترتيب قبل الأخير الفقرة (15) التي تنص على "**لدي شعور قوي بأنني عضو فاعل في قسم الإشراف التربوي**" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على" **أحقق أهدافي المهنية من خلال عملي كمشرف تربوي**" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

3. التشابه:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال التشابه مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التماثل
20	أشعر بأن وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة المناسبة للمكانة الاجتماعية.	3.87	0.92	1	مرتفعة
18	أرى بأن قيمي وقيم الإشراف التربوي متماثله في كثير من الأمور.	3.62	1.21	3	متوسطة
17	أستطيع أن أعبر من خلال عملي كمشرف تربوي عن طموحاتي وتوجهاتي التربوية.	3.52	0.92	4	متوسطة
16	أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي كمشكلات شخصية.	2.76	1.41	5	متوسطة
19	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على قسم الإشراف التربوي.	2.67	1.17	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.38**	**0.66**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (8) أن **درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال التشابه** كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.38) والانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87- 2.67)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة (20) التي تنص على "**أشعر بأن وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة المناسبة للمكانة الاجتماعية**"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب قبل الأخير الفقرة (16) التي تنص على "**أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي كمشكلات شخصية**" بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.41)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (19) التي تنص على "**أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على قسم الإشراف التربوي**" بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "ما درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لدرجة أهمية** الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الحوافز
3	الحوافز الإضافية	3.03	1.19	1	متوسطة
2	الحوافز الاجتماعية(المعنوية)	2.76	1.07	2	متوسطة
1	الحوافز المادية	2.75	1.13	3	متوسطة
4	رموز المكانة	2.48	1.19	4	متوسطة

الدرجة الكلية	**2.76**	**0.86**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة أهمية الحوافز المقدم للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.76) والانحراف المعياري (0.86)وجاءت مجالات الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.03 - 2.48)، وجاء في الترتيب الأول مجال "**الحوافز الإضافية**"، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب الثاني جاء مجال "**الحوافز الاجتماعية (المعنوية)**" بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وجاء في الترتيب الأخير مجال "**رموز المكانة**" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الحوافز الإضافية

تم **حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز** المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك**.**

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز الإضافية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحوافز
31	إجراءات حصولي على الإجازات بشكل عام سهلة وسريعة	3.80	1.47	1	مرتفعة
30	أحصل بسهولة على إجازتي السنوية والمرضية عند شعوري بالحاجة إليها	3.64	1.17	2	متوسطة
34	المقاعد الدراسة الممنوحة لأبناء العاملين في التربية تشعرني بالاطمئنان على أبنائي تعليمياً	3.59	1.39	3	متوسطة
37	وجود أندية المعلمين في المحافظات تتيح لي الاستفادة من خدماتها	3.08	1.62	4	متوسطة
29	الإجازة الدراسية تتيح لي فرصة الحصول على مؤهل علمي أعلى	3.06	1.45	5	متوسطة
36	البعثات والدورات ترفع من مستواي المهني	2.87	1.43	6	متوسطة
33	الفترة المنتظرة لحصولي على قرض الاسكان مناسبة لوضعي الوظيفي	2.72	1.56	7	متوسطة
32	قرض صندوق إسكان التربية يوفر لي الراحة والاستقرار النفسي في الحصول على سكن مناسب لأسرتي	2.68	1.31	8	متوسطة
28	مدة الإجازة السنوية الممنوحة لي مناسبة	2.65	1.17	10	متوسطة
35	تتاح لي الفرصة بالالتحاق بالبعثات والدورات بعدالة	2.21	1.34	14	منخفضة
	الدرجة الكلية	**3.03**	**1.19**	**متوسطة**	

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز الإضافية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.03) والانحراف معياري (1.19)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويات المرتفع والمتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80− 2.21)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة (31) التي تنص على "**إجراءات حصولي على الإجازات بشكل عام سهلة وسريعة**"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.47) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة (30) التي تنص على " **أحصل بسهولة على إجازتي السنوية والمرضية عند شعوري بالحاجة إليها**" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب قبل الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على "**مدة الاجازة السنوية الممنوحة لي مناسبة**" بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (35) التي تنص على "**تتاح لي الفرصة بالالتحاق بالبعثات والدورات بعدالة**" بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (1.34) وبمستوى منخفض.

2. الحوافز الاجتماعية (المعنوية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز الاجتماعية(المعنوية) مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحوافز
17	تلاؤم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية يحفزني على إبراز قدراتي المهنية	3.13	1.56	1	متوسطة
19	تعمل الإدارة باستمرار على تفويضي قدراً أكبر من الصلاحيات	3.05	1.59	2	متوسطة
13	كتب الشكر والثناء التي تمنح لي تحفزني على الأداء المتميز	2.88	1.60	3	متوسطة
16	تمنحني الإدارة وسام أو هدية باحتفال عام أو خاص تقديراً لنشاطاتي وجهودي يحفزني على الإبداع	2.82	1.41	4	متوسطة
15	الثناء والتقدير لعملي يرفع من معنوياتي	2.81	1.49	5	متوسطة
20	ممارسة الإدارة لمبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من دافعيتي للتعاون مع زملائي	2.80	1.45	6	متوسطة
21	تتيح لي الإدارة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	2.69	1.39	7	متوسطة
14	توجيه الدعوات لي لحضور حفلات أو أنشطة اجتماعية تقوم بها وزارة التربية والتعليم تشعرني بالرضا	2.68	1.51	8	متوسطة
18	نظام الاتصال الحالي يسمح بالاتصال بمن هم أعلى مني بالسلم الإداري بسهولة	2.65	1.19	9	متوسطة
23	تحفزني الإدارة على العمل بصورة أفضل من خلال أسلوب المناقشة	2.51	1.32	10	متوسطة
22	إبراز نشاطاتي المتميزة بالصحف اليومية أو في لوحة الإعلانات يحفزني على مزيد من العطاء	2.40	1.22	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	**2.76**	**1.07**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز الاجتماعية (المعنوية) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.76) والانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.13– 2.40)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة (17) **التي تنص على** "**تلاؤم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية يحفزني على إبراز قدراتي المهنية**"، بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.56) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة (19) التي تنص على "**تعمل الإدارة باستمرار على تفويضي قدراً أكبر من الصلاحيات**" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.59) وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب قبل الأخير الفقرة (23) التي تنص على "**تحفزني الإدارة على العمل بصورة أفضل من خلال أسلوب المناقشة**" بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.32)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (22) التي تنص على "**إبراز نشاطاتي المتميزة بالصحف اليومية أو في لوحة الإعلانات يحفزني على مزيد من العطاء**" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.22) وبمستوى متوسط.

3. الحوافز المادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز المادية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحوافز
2	تعتبر العلاوة الشخصية والعائلية كافية بالنسبة لي.	3.09	1.45	1	متوسطة
5	الراتب التقاعدي الذي سأحصل عليه بعد إحالتي على التقاعد يوفر لي حياة كريمة.	3.03	1.51	2	متوسطة
10	ما يتم صرفه لي من مترتبات مادية من (راتب وعلاوات وبدل انتقال) عند ابتعاثي (بعثة داخلية أو خارجية) يشجعني على الالتحاق بالبعثة.	2.98	1.53	3	متوسطة
3	علاوة غلاء المعيشة مناسبة.	2.98	1.56	3	متوسطة
8	عملي كمشرف تربوي يسهل لي الانتقال إلى وظيفة أعلى	2.94	1.47	5	متوسطة
9	توفير فرص العمل الإضافي مقابل أجور يحسن من أوضاعي الاقتصادية.	2.92	1.55	6	متوسطة
12	ترفيعي من درجة إلى أخرى يزيد من دخلي الشهري مما يجعلني أكثر استقراراً بالعمل.	2.84	1.66	7	متوسطة
4	الزيادة التحفيزية التي أحصل عليها مقابل حصولي على تقدير ممتاز تحفزني على التفاني في العمل.	2.76	1.50	8	متوسطة
11	راتبي الشهري كمشرف تربوي يوفر لي ولأسرتي حياة كريمة.	2.74	1.58	9	متوسطة
7	علاوة عملي كمشرف تربوي تميزني عن غيري من موظفي السلك التربوي.	2.34	1.31	10	متوسطة
6	ما سيحصل عليه ورثتي من عوائد مادية بعد الوفاة يعزز من اهتمامي بعملي.	2.33	1.30	11	منخفضة
1	الزيادة السنوية على راتبي تحسن من أوضاعي المعيشية.	2.03	1.14	12	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.75**	**1.13**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز المادية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي(2.75) والانحراف معياري (1.13)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09− 2.03)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة (2) التي تنص على "**تعتبر العلاوة الشخصية والعائلية كافية بالنسبة لي**"، بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.45) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة (5) التي تنص على "**الراتب التقاعدي الذي سأحصل عليه بعد إحالتي على التقاعد يوفر لي حياة كريمة**" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.51) وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب قبل الأخير الفقرة (6) التي تنص على "**ما سيحصل عليه ورثتي من عوائد مادية بعد الوفاة يعزز من اهتمامي بعملي**" بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.30)، وبمستوى منخفض، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (1) التي تنص على "**الزيادة السنوية على راتبي تحسن من أوضاعي المعيشية**" بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى منخفض.

4- رموز المكانة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال رموز المكانة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحوافز
26	الصحف اليومية المجانية التي أحصل عليها تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام.	2.66	1.29	1	متوسطة
27	وجود مراسل في قسم الإشراف يلبي احتياجاتي بسرعة.	2.56	1.39	2	متوسطة
25	وسيلة النقل المهيأة لي تساعدني على متابعة أعمالي الميدانية بجد ونشاط.	2.43	1.20	3	متوسطة
24	خدمات الإنترنت المجانية تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام والمتعلقة بقسمي بشكل خاص.	2.28	1.04	4	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.48**	**1.19**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال رموز المكانة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.48) والانحراف معياري (1.19)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المتوسط والمنخفض، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.66− 2.28)، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة (26) التي تنص على "**الصحف اليومية المجانية التي أحصل عليها تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام**" بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة (27) التي تنص على "**وجود مراسل في قسم الإشراف التربوي يلبي احتياجاتي بسرعة**" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.39) وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب قبل الأخير الفقرة (25) التي تنص على "**وسيلة النقل المهيأة لي تساعدني على متابعة أعمالي الميدانية بجد ونشاط**" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (24) التي تنص على

"**خدمات الانترنت المجانية تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام والمتعلقة بقسمي بشكل خاص**" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى منخفض.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين والحوافز المقدمة لهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة التماثل التنظيمي ودرجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم باستخدام **معامل ارتباط بيرسون**، والجدول (14) يبين هذه النتائج.

الجدول (14)

معامل الارتباط بين درجة التماثل التنظيمي والحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال		الولاء التنظيمي	العضوية	التشابه	التماثل التنظيمي
الحوافز المادية	معامل الارتباط	**0.538****	**0.167****	0.094	0.096
	مستوى الدلالة	0.000	0.004	0.104	0.096
الحوافز الاجتماعية (المعنوية)	معامل الارتباط	**0.543****	**0.259****	**0.192****	**0.152****
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.001	0.000
الحوافز الإضافية	معامل الارتباط	**0.415****	0.117	0.009	**0.191****
	مستوى الدلالة	0.000	0.209	0.719	0.000
رموز المكانة	معامل الارتباط	**0.337****	0.083	0.028	**0.264****
	مستوى الدلالة	0.000	0.149	0.634	0.000
نظام الحوافز	معامل الارتباط	**0.496****	**0.179****	**0.125***	**0.801****
	مستوى الدلالة	0.000	0.002	0.031	0.001

****دال إحصائيا عند درجة (0.05)**

يُلاحظ من الجدول (14) ما يلي:

- وجود علاقة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المشرفين التربويين على فقرات نظام الحوافز ككل وتقديراتهم على

فقرات التماثل التنظيمي ككل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.801)؛ مما يدل على أنه بزيادة نظام الحوافز ككل لدى المشرفين التربويين يزداد لديهم التماثل التنظيمي ككل.

- وجود علاقة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المشرفين التربويين على فقرات مجال نظام الحوافز (الحوافز الاجتماعية (المعنوية)، الحوافز الإضافية، رموز المكانة) وتقديراتهم على فقرات التماثل التنظيمي ككل، حيث بلغت معاملات ارتباط بيرسون (0.152، 0.191، 0.264) على الترتيب؛ مما يدل على أنه بزيادة مجال نظام الحوافز (الحوافز الاجتماعية (المعنوية)، الحوافز الإضافية، رموز المكانة) لدى المشرفين التربويين يزداد لديهم التماثل التنظيمي ككل.
- وجود علاقة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المشرفين التربويين على فقرات نظام الحوافز ككل وتقديراتهم على فقرات جميع مجالات التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه)، حيث بلغت معاملات ارتباط بيرسون (0.496، 0.179، 0.125) على الترتيب؛ مما يدل على أنه بزيادة نظام الحوافز ككل لدى المشرفين التربويين تزداد لديهم جميع مجالات التماثل التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المشرفين التربويين على فقرات كل مجال من مجالات نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز الاجتماعية (المعنوية)، رموز المكانة) وتقديراتهم على فقرات كل مجال من مجالات التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه)، ما عدا العلاقة بين مجال نظام الحوافز (الحوافز المادية) ومجال التماثل التنظيمي (التشابه)، وبين مجال نظام الحوافز (رموز المكانة) ومجالا التماثل التنظيمي (العضوية، والتشابه). حيث بلغ أعلى معامل ارتباط بيرسون (0.538) بين مجال نظام الحوافز (الحوافز المادية) ومجال التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي)، في حين بلغ أدنى معامل (0.192) بين مجال

نظام الحوافز (الحوافز الاجتماعية(المعنوية)) ومجال التماثل التنظيمي (التشابه).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص)؟".

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1 . متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	48	3.44	1.04
	من 5- أقل من 10 سنوات	145	4.09	0.99
	10 سنوات فأكثر	107	3.57	1.08
	المجموع	300	3.80	1.07
العضوية	أقل من 5 سنوات	48	2.91	0.68
	من 5- أقل من 10 سنوات	145	3.81	0.84
	10 سنوات فأكثر	107	3.20	0.80
	المجموع	300	3.45	0.88
التشابه	أقل من 5 سنوات	48	3.01	0.63
	من 5- أقل من 10 سنوات	145	3.59	0.67
	10 سنوات فأكثر	107	3.26	0.57
	المجموع	300	3.38	0.66
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	48	3.07	0.41
	من 5- أقل من 10 سنوات	145	3.81	0.69
	10 سنوات فأكثر	107	3.31	0.61
	المجموع	**300**	**3.52**	**0.69**

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (من 5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.81)، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من5 سنوات) إذ بلغ (3.07)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل **التباين الأحادي (One Way ANOVA)**، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	24.008	2	12.004	11.267	*0.000
	داخل المجموعات	316.431	297	1.065		
	المجموع	340.439	299			
العضوية	بين المجموعات	40.146	2	20.073	31.069	*0.000
	داخل المجموعات	191.886	297	0.646		
	المجموع	232.032	299			
التشابه	بين المجموعات	14.058	2	7.029	17.860	*0.000
	داخل المجموعات	116.887	297	0.394		
	المجموع	130.945	299			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	26.876	2	13.438	34.812	*0.000
	داخل المجموعات	114.648	297	0.386		
	المجموع	**141.524**	**299**			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً

لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (34.812)، وبمستوى دلالة (0.000). وكذلك في جميع المجالات، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

الجدول (17)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
الولاء التنظيمي			4.09	3.57	3.44
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.09	-	*0.52	*0.65
	10 سنوات فأكثر	3.57		-	0.12
	أقل من 5 سنوات	3.44			-
العضوية	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
			3.81	3.20	2.91
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.81	-	*0.61	*0.90
	10 سنوات فأكثر	3.20		-	0.29
	أقل من 5 سنوات	2.91			-
التشابه	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
			3.59	3.26	3.01
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.59	-	*0.33	*0.58
	10 سنوات فأكثر	3.26		-	0.25
	أقل من 5 سنوات	3.01			-
الدرجة الكلية	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
			3.81	3.31	3.07
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.81	-	*0.50	*0.74
	10 سنوات فأكثر	3.31		-	0.24
	أقل من 5 سنوات	3.07			-

- الفرق دال إحصائيا عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء: لصالح فئة (من 5– أقل من10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10سنوات فأكثر) وفئة (أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات التي ظهرت فيها فروق.

1. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	بكالوريوس+ دبلوم عالي	94	3.99	1.05
	ماجستير	140	3.82	1.10
	دكتوراة	66	3.49	0.95
	المجموع	300	3.80	1.07
العضوية	بكالوريوس+ دبلوم عالي	94	3.77	0.84
	ماجستير	140	3.32	0.88
	دكتوراة	66	3.27	0.83
	المجموع	300	3.45	0.88
التشابه	بكالوريوس+ دبلوم عالي	94	3.57	0.56
	ماجستير	140	3.33	0.73
	دكتوراة	66	3.21	0.58
	المجموع	300	3.38	0.66
الدرجة الكلية	بكالوريوس + دبلوم عالي	94	3.76	0.60
	ماجستير	140	3.45	0.70
	دكتوراة	66	3.31	0.68
	المجموع	**300**	**3.52**	**0.69**

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (بكالوريوس+ دبلوم عالي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.76)، وجاء أصحاب فئة (ماجستير) بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دكتوراة) إذ بلغ (3.31)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)**، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19).

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	10.017	2	5.008	4.502	*0.012
	داخل المجموعات	330.422	297	1.113		
	المجموع	340.439	299			
العضوية	بين المجموعات	14.008	2	7.004	9.541	*0.000
	داخل المجموعات	218.024	297	0.734		
	المجموع	232.032	299			
التشابه	بين المجموعات	5.403	2	2.702	6.391	*0.002
	داخل المجموعات	125.542	297	0.423		
	المجموع	130.945	299			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.266	2	4.633	10.404	*0.000
	داخل المجموعات	132.258	297	0.445		
	المجموع	**141.524**	**299**			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (10.404)، وبمستوى دلالة (0.000) وكذلك في جميع المجالات. ولمعرفة عائدية

الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام **اختبار شيفيه** للفروق. ويوضح الجدول(20) ذلك.

الجدول (20)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	**المؤهل العلمي**	**المتوسط الحسابي**	**بكالوريوس+ دبلوم عالي**	**ماجستير**	**دكتوراة**
الولاء التنظيمي			3.99	3.82	3.49
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.99	–	0.17	*0.50
	ماجستير	3.82		–	0.33
	دكتوراة	3.49			–
العضوية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس+ دبلوم	ماجستير	دكتوراة
			3.77	3.32	3.27
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.77	–	*0.45	*0.50
	ماجستير	3.32		–	0.5
	دكتوراة	3.27			–
التشابه	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس+ دبلوم	ماجستير	دكتوراة
			3.57	3.33	3.21
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.57	–	0.24	*0.36
	ماجستير	3.33		–	0.12
	دكتوراة	3.21			–
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس+ دبلوم	ماجستير	دكتوراة
			3.76	3.45	3.31
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.76	–	0.31	*0.45
	ماجستير	3.45		–	0.14
	دكتوراة	3.31			–

- **الفرق دال إحصائيا عند درجة (0.05)**

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء: لصالح فئة (بكالوريوس+ دبلوم عالي) عند مقارنتها مع فئة (دكتوراة) في الدرجة الكلية وفي مجالا الولاء التنظيمي ومجال التشابه، بينما كان لصالح فئة (بكالوريوس+ دبلوم عالي) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير) وفئة (دكتوراة) في مجال العضوية.

3. متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير التخصص ، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعا لمتغيرالتخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	علمية	126	3.34	0.99
	إنسانية	111	4.10	0.99
	مهنية	63	4.20	1.01
	المجموع	300	3.80	1.07
العضوية	علمية	126	3.09	0.76
	إنسانية	111	3.53	0.82
	مهنية	63	4.03	0.89
	المجموع	300	3.45	0.88
التشابه	علمية	126	3.12	0.56
	إنسانية	111	3.51	0.73
	مهنية	63	3.67	0.53
	المجموع	300	3.38	0.66
الدرجة الكلية	علمية	126	3.16	0.56
	إنسانية	111	3.66	0.66
	مهنية	63	3.97	0.60
	المجموع	**300**	**3.52**	**0.69**

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير التخصص، إذ حصل أصحاب فئة **(مهنية)** على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.97)، وجاء أصحاب

فئة **(إنسانية)** بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة **(علمية)** إذ بلغ (3.16)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0.05)** تم تطبيق تحليل **التباين الأحادي (One way ANOVA)**، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (22).

الجدول (22)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	46.263	2	23.132	23.354	*0.000
	داخل المجموعات	294.176	297	0.990		
	المجموع	340.439	299			
العضوية	بين المجموعات	38.465	2	19.233	29.510	*0.000
	داخل المجموعات	193.567	297	0.652		
	المجموع	232.032	299			
التشابه	بين المجموعات	15.928	2	7.964	20.565	*0.000
	داخل المجموعات	115.017	297	0.387		
	المجموع	130.945	299			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	31.130	2	15.565	41.841	*0.000
	داخل المجموعات	110.394	297	0.372		
	المجموع	**141.524**	**299**			

تشير النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05) لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (41.841)، وبدرجة

دلالة (0.000) وكذلك في جميع المجالات. ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير التخصص تم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

الجدول (23)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير التخصص

المجال	**التخصص**	**المتوسط الحسابي**	**مهنية**	**إنسانية**	**علمية**
			4.20	4.10	3.34
الولاء التنظيمي	مهنية	4.20	–	0.10	0.86*
	إنسانية	4.10		–	0.76*
	علمية	3.34			–
	التخصص	المتوسط الحسابي	مهنية	إنسانية	علمية
العضوية			4.03	3.53	3.09
	مهنية	4.03	–	0.50*	0.96*
	إنسانية	3.53		–	0.46*
	علمية	3.09			–
	التخصص	المتوسط الحسابي	مهنية	إنسانية	علمية
التشابه			3.67	3.51	3.12
	مهنية	3.67	–	0.16	0.55*
	إنسانية	3.51		–	0.39*
	علمية	3.12			–
	التخصص	المتوسط الحسابي	مهنية	إنسانية	علمية
الدرجة الكلية			3.97	3.66	3.16
	مهنية	3.97	–	0.31	0.81*
	إنسانية	3.66		–	0.50*
	علمية	3.16			–

- الفرق دال إحصائيا عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء: لصالح فئة **(مهنية)** وفئة (إنسانية) عند مقارنتها مع فئة **(علمية)** في الدرجة الكلية وفي مجال الولاء التنظيمي ومجال التشابه، بينما كان الفرق لصالح فئة **(مهنية)** وفئة **(إنسانية)** عند مقارنتها مع فئة

(علمية)، وأيضا لصالح فئة (إنسانية) عند مقارنتها مع فئة **(علمية)** في مجال العضوية.

2.4 مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال من وجهة نظرهم؟".

أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي ينظر إلى المزايا التي يحصل عليها من وزارة التربية والتعليم أنها لا تتلاءم مع مؤهلاته العلمية وخبرته الأكاديمية، كما أن طبيعة آليات العمل الإشرافي الذي يقوم به المشرفون التربويون قد تعترضه بعض الصعوبات مثل عدم وضوح وسائل الاتصال بين المشرف التربوي ومديرية التربية والتعليم، وهذا من شأنه أن يقلل مستوى التماثل لدى المشرف التربوي، كما أن المشرف التربوي يشعر بأنه لا يعطي العمل حقه بسبب كثرة الأعباء الموكولة إليه، إذ إنّه من المفروض أن يقوم بما لا يقل عن عشرين فعالية إشرافية مع المعلمين، علماً بأنه في الواقع لا يمارس سوى الزيارات الصفية واللقاءات الفردية والجماعية، وهذا من شأنه أن يجعل المشرف التربوي غير راضٍ عن عمله، وعدم الرضا عن العمل في واقع الأمر يخفض درجة التماثل التنظيمي. كما ورد في الفقرة **(6)** التي تنص على "أشعر أنني راضٍ عن عملي في قسم الإشراف التربوي"، والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (3.61) وبدرجة متوسطة أيضاً. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الجعافرة، 2014)، و(الشمري،2012).

أما بالنسبة لمجالات التماثل التنظيمي، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الولاء التنظيمي:

أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين للخصائص المميزة لعملهم كالاستقلالية والأهمية، إذ يعد العمل الإشرافي من أرفع الأعمال في مديريات التربية والتعليم من حيث الدرجات العلمية والمؤهلات الأكاديمية، وهذا بدوره يولّد الشعور بالفخر لدى المشرف التربوي تجاه عمله، فيتحدث باعتزاز عن المنجزات التربوية التي يحققها في قسم الإشراف، كما أن المشرف يعد عمله الإشرافي رسالة ويتوجب عليه أن يؤديها على أكمل وجه، لذلك يعمل بجد وإخلاص في سبيل تحقيقها، وهذا بدوره يعزز لديه الشعور بالولاء تجاه عمله. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعافرة (2014) ، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (البشابشة، 2008).

2. العضوية:

أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال العضوية كانت متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العلاقات السائدة بين المشرفين كزملاء في العمل كانت أيضاً متوسطة ويتبين ذلك من خلال الفقرة (8) التي تشير إلى أن المشرف ينتمي إلى أسرة الإشراف بحيث يتعاونون لتحقيق رسالة الإشراف التربوي، كما يعزى حصول مجال العضوية على درجة متوسطة إلى أن المشرف التربوي لا يستطيع تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف التنظيم الذي ينتمي إليه بدرجة متميزة أو مرتفعة وقد يعود ذلك إلى اعتبارات عديدة منها ما يتعلق بالمشرف نفسه والآخر يتعلق بالتنظيم وسياساته وتشريعاته.

3. التشابه:

كما أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال التشابه كانت متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من شعور المشرف بالتميز عن زملائه المعلمين ومديري المدارس وإدراكه للمكانة الاجتماعية المرموقة التي يحظى بها لكونه مشرفاً تربوياً، إلا أن تماثله مع عمله

متوسط، وقد يكون السبب في ذلك أنه يرى بأن أهداف الإشراف التربوي لا تُحقق طموحاته وتوجهاته المهنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "ما درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال من وجهة نظرهم؟".

أظهرت النتائج أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين ليست متفقة مع تطلعاتهم وطموحاتهم، بمعنى أنها غير مواكبة للمستجدات الوظيفية، كما يعزى السبب في حصول المشرفين التربويين على درجة متوسطة من الحوافز إلى أن تلك الحوافز سواء أكانت (مادية، أم معنوية، أم إضافية، أم رموز المكانة) قد لا ترقى إلى المستوى المطلوب للحياة المعاصرة، خصوصاً بعد التضخم الاقتصادي الذي أصبح جميع المواطنين يشعرون به، كما أن المستوى الوظيفي للمشرف التربوي يتطلب نوعاً من التميز في الخدمات المقدمة له. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (علوان، 2011) ونتيجة دراسة (أبو العناز، 1993).

أما بالنسبة لمجالات نظام الحوافز الأربعة، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الحوافز الإضافية:

أظهرت النتائج أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز الإضافية كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الحوافز المرتبطة بالإجازات، سواء العرضية، أم المرضية، أم السنوية يحكمها نظام واضح ومحدد لجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم ومنهم المشرفين التربويين، ولذلك فإنهم يرون أن هذه الإجراءات التي تختص بحصولهم على الإجازات بشكل سريع وسهل يدعمهم ويحفزهم نحو العمل، ولكن قد تعترض البعض منهم بعض العراقيل في هذه الإجراءات من قبل المسؤولين عنهم نتيجة بعض الظروف الاستثنائية، مما يجعل حصولهم على هذه الإجازات فيه نوع من التأخير، وهذا ما جعل درجة موافقة المشرفين عليها متوسطة، كما أن المشرف التربوي قد يشعر بأن الدورات التدريبية التي يلتحق بها لا تتم بعدالة؛ لأن معيار التحاقه بتلك الدورات مرهون برئيس

قسمه، فقد يوزع رئيس القسم تلك الدورات نتيجة شعوره بأن فلان يستحقها في حين أن غيره من المشرفين لا يستحقها، ولذلك جاء الرضا عنها بدرجة منخفضة.

2. الحوافز الاجتماعية (المعنوية):

أظهرت النتائج أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز الاجتماعية (المعنوية) كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور المشرفين التربويين بأن بعض المسؤولين عنهم لا يراعوا أهمية الحوافز الاجتماعية المقدمة لهم بشكل كافٍ من خلال عدم الاهتمام بتعزيز المشرف النشيط والقائم بأعماله بكفاءة عالية، إذ إن معظم تلك الحوافز المعنوية شكليّة، أي غير مطبقة فعلاً على أرض الواقع، مثل إبراز نشاطات متميزة يقوم بها المشرفون في الصحف المحلية، أو تفويض المشرف قدرا أوسع من الصلاحيات. واتفقت هذ النتيجة مع نتيجة دراسة الحلايبة (2013)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (أبو السكر،2000).

3. الحوافز المادية:

أظهرت النتائج أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال الحوافز المادية كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز الحالي غير قادر على حل المشكلات الاقتصادية للمشرف التربوي خاصة إذا علمنا أن العلاوة الشخصية للمشرف لا تتجاوز (10%) من الراتب الأساسي، والزيادة السنوية على الراتب ترتبط بالدرجة الحالية للمشرف التربوي، كما أنه لا يوجد أية حوافز مادية تميز المشرف التربوي عن غيره من الموظفين الآخرين فقد يتماثل مدير المدرسة والمشرف التربوي بالعلاوة الشخصية وهذا يُشعر المشرف بعدم التميّز.

4. رموز المكانة:

كما أظهرت النتائج أن درجة أهمية الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم في مجال حوافز رموز المكانة كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الخدمات المقدمة للمشرف التربوي من (وسائل نقل تساعده في أداء عمله، وصحف ونشرات مجانية، بالإضافة لوجود مراسلين يلبون حاجات المشرفين التربويين، وأيضاً توافر خدمة الانترنت في قسم الإشراف التربوي) لا تتناسب مع الجهد الذي يبذله في العمل سواء في المديرية أم في المدارس، ويؤيد ذلك أن فقرة خدمات الانترنت

المجانية حصلت على أقل درجة وبمستوى منخفض، وسبقها في ذلك الفقرة الخاصة بوسيلة النقل، حيث يرى الكثير من المشرفين أن ما يتقاضونه من بدل نقل لأداء عملهم غير كافٍ ومناسب للعمل الذي يقومون به. كما علمت من المشرفين التربويين أن سائط نقلهم تكون في العادة من أسوأ وسائط النقل، وكثيراً ما تتعطل، وبالتالي تلغى الزيارات الإشرافية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو العناز ، 1993).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين والحوافز المقدمة لهم؟".

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة التماثل التنظيمي والحوافز المقدمة للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، وأيضاً في معظم المجالات فيما بينها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يشعرون بفخر لكونهم مشرفين تربويين، فالمشرف التربوي يعتز بالإنجازات التربوية التي يحققها في قسم الإشراف ويعتبر نفسه بأنه يحقق أهدافه وطموحاته من خلال رسالة وزارة التربية والتعليم مما يشعره بالرضا عن عمله؛ لذلك يحاول أن يتخذ القرارات الإيجابية والمنسجمة مع تلك الأهداف، ولهذا السبب كانت العلاقة إيجابية مع الحوافز بشكل عام، وإن كان هناك رضا منخفض عن بعض الحوافز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من هانسين (Hansen, 1985)، وجابين (Jabeen, 2011)، و(الحلايبة، 2013)، و(علوان، 2011)، والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والمتغيرات التي درستها تلك الدراسات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص)؟".

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1. **متغير الخبرة:**

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة، وأن الفرق جاء: لصالح فئة

(من 5– أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات التي ظهرت فيها فروق. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتلقاه المشرفين التربويين من أصحاب فئة الخبرة (من 5– أقل من 10 سنوات) من الإعداد والتدريب بهدف تأهيليهم تربوياً ومسلكياً ومهنياً، له تأثير كبير على امتلاكهم للمهارات والكفايات وعلى نموهم المهني، من خلال الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم والتي تقوم على توحيد المفاهيم والممارسات التي ينبغي على المشرفين القيام بها، في حين أن المشرفين التربويين من ذوي الخبرات الأعلى من حيث عدد السنوات، يعزف الكثير منهم عن حضور تلك الدورات بحجة أنهم أصبحوا كباراً في السن ولديهم من الخبرات ما يكفي لأداء عملهم الإشرافي على أكمل وجه، وبالتالي ليسوا بحاجة إلى تلك الدورات، أما بالنسبة للمشرفين من ذوي الخبرات الأقل من خمس سنوات، فإنهم غالباً ما يتلقون التدريب في مجال العمل الإشرفي، وذلك من أجل أن يكونوا قادرين على أداء مهام وظائفهم الفنية والمهنية، ولا يلتحقون بدورات تتناول مفاهيم تربوية متقدمة كالتماثل التنظيمي. كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين ذوي الخبرات الأعلى قد تكون متطلباتهم من الحوافز كبيرة نظراً لخبرتهم الطويلة في مجال الإشراف، وهذا ما جعل تماثلهم مع عملهم الإشرافي أقل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحلايبة (2013)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (القصير، 2004).

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأن الفرق جاء لصالح فئة (بكالوريوس+ دبلوم عالي) عند مقارنتها مع فئة (دكتوراة) في الدرجة الكلية وفي مجالي الولاء التنظيمي والتشابه، بينما كان لصالح فئة (بكالوريوس+ دبلوم عالي) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير) وفئة (دكتوراة) في مجال العضوية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهلات (بكالوريوس+ دبلوم عالي) قد اكتسبوا فهماً وإدراكاً لمفاهيم وممارسات التماثل التنظيمي، مما انعكس إيجاباً على أدائهم ونموهم المهني في مختلف جوانب العملية التعليمية، إذ إن المواد المسلكية التي تلقوها في الجامعات

كانت في صميم عملهم بالمدارس، فقد تناولت بشكل معمق وعملي جوانب العملية التعليمية، مما أكسبهم معرفة أكثر من أصحاب المؤهلات الأعلى، كما أن المشرفين الذين يحملون درجة (البكالوريوس+ دبلوم عالي) يحاولون إثبات وجودهم من خلال المنافسة كونهم يشعرون بأنهم أقل درجة من زملائهم الذين يحملون مؤهلات علمية أعلى، ويمكن أيضاً أن أصحاب المؤهلات (بكالوريوس+ دبلوم عالي) يحرصون على زيادة نموهم المهني في جوانب العملية التعليمية؛ لأنهم يرون أنفسهم، ويراهم المجتمع، أنهم في مواقع المنافسة وهذا الأمر جعلهم يحرصون على زيادة وعيهم وإدراكهم نظرياً وعملياً لجوانب العملية التعليمية، في حين أن أصحاب الشهادات الأعلى لديهم طموحات أكبر، مثل مدير تربية أو دكتور في الجامعة؛ لذلك لم يكترثوا كثيراً لموضوع التماثل التنظيمي. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهلات الأعلى مثل (الدكتوراة) تكون متطلباتهم من الحوافز كبيرة، وهذا ما جعل تماثلهم مع عملهم الإشرافي أقل من أصحاب درجة (البكالوريوس + دبلوم). ولذلك ظهرت الفروق بينهم تبعاً للمؤهلات العلمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القصير(2004)، في حين اختلفت مع دراسة (الحلايبة، 2013).

3. متغير التخصص:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص، وكذلك في جميع المجالات. وأن الفرق جاء: لصالح فئة (مهنية) وفئة (إنسانية) عند مقارنتها مع فئة (علمية) في الدرجة الكلية وفي مجال الولاء التنظيمي ومجال التشابه، بينما كان الفرق لصالح فئة (مهنية) وفئة (إنسانية) عند مقارنتها مع فئة (علمية)، وأيضاً لصالح فئة (إنسانية) عند مقارنتها مع فئة (علمية) في مجال العضوية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب المشرفين التربويين من ذوي الاختصاصات العلمية يركزون بالدرجة الأولى على اختصاصاتهم لشعورهم بأنها الأهم من غيرها، وأن الاعتناء بالمفاهيم التربوية مثل التماثل التنظيمي يأتي في درجة متأخرة لديهم، بخلاف أصحاب التخصصات الإنسانية والمهنية الذين ركزوا على هذه المفاهيم وآليات عملها، لذلك ظهرت الفروق في التماثل التنظيمي بناء على التخصص.

3.4 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمختصين في مجال إعداد المشرفين التربويين بإيجاد برامج تدريبية توضح مفاهيم وآليات عمل التماثل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال، والذي ظهر متوسطاً في الدراسة الحالية.
2. ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالبرامج التدريبية وبخاصة الجدد منهم والإقبال عليها ومتابعتها بشعور من المسؤولية والاهتمام حتى تحقق هذه البرامج الأهداف المنشودة والمتوقعة منها، لأن فشل هذه البرامج عادة ما يكون نتيجة لعدم اهتمام المشرفين التربويين بها بالشكل المطلوب.
3. التنسيق بين وزارة التربية وبين كليات التربية في الجامعات لتنظيم البرامج التدريبية بحيث تلبي احتياجات المشرفين التربويين، وتراعي احتياجات المجتمع المحلي من الخطط التربوية في ضوء التغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية الحاصلة.
4. أن تعد هذه البرامج وتنفذ في أوقات مناسبة للمشرفين التربويين في المراحل المختلفة على شكل برامج مكثفة قصيرة المدى، كالمحاضرات والندوات وورش العمل دون أن يشعر المشرف بالملل والضجر.
5. أن يشرف على هذه البرامج التدريبية مختصون في مجالات تربوية مناسبة يمتلكون الخبرة والمؤهلات التي تساعدهم على تحقيق أهداف هذه البرامج بأساليب مشوقة وجذابة، بعيدًا عن الطرق والأساليب التقليدية.
6. ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بنظام الحوافز بمجالاته الأربعة (المادية، والمعنوية، والإضافية، ورموز المكانة) وتقديم تلك الحوافز بعدالة وفقاً لمستوى عمل المشرفين التربويين وخبراتهم مع مراعاة استمرارها وتجديدها بما يتلاءم مع المستجدات والتطورات الحياتية.
7. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة على عينات ومتغيرات أخرى.

المراجع

أولا: المراجع العربية

الإبراهيم، محمد. (1988). **حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية**. عمان: مكتبة الرسالة الحديثة.

ابن منظور، جمال الدين. (2003). **لسان العرب**. م(13). بيروت : دار صادر.

أبو السكر، درويش. (2000). **تقييم رضا العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ،المفرق، الأردن.

أبو سنينه، عونيه والبياتي، عبد الجبار. (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية 10** (1): 101-119.

أبو شيخة، نادر. (2010). **إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو العناز، أحمد .(1993). **مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو النصر، مدحت. (2009). **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال. (2002). **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**. القاهرة: الدار الجامعية.

البشابشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4** (4): 113-138.

بطاح، أحمد. (2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد. (2014). **الإشراف التربوي في الأردن واقع وتطلعات**. جريدة الرأي الأردنية. استرجع في 15/ 11/ 2015 من: http://www.alrai.com/ article/ 683262.htm.

البلوي، علي. (2006). **دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن. (2004). **الشخصية القيادية فكرا وفعلا**. مركز الخبرات المهنية والإدارة.

توكل، نور الهدى. (2009). التطبيع التنظيمي. **مجلة التنمية الإدارية**، 123: 79-78

الجساسي، عبدالله. (2011). **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان

الجعافرة، سحر. (2014). **التماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن وعلاقته برضاهم الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حريم، حسين. (2003). **إدارة المنظمات (منظور كلي)**. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2009). **السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسان، حسن والعجمي، محمد. (2010). **الإدارة التربوية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحلايبة، غازي. (2013). **أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى).**

رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
حمادات، محمد. (2008). **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
حمود، خضير. (2002). **السلوك التنظيمي.** عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
حمود، خضير واللوزي، موسى. (2008). **مبادئ إدارة الأعمال.** عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
الحميدي، ابراهيم عبد الله. (2006). **تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين** .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدرسات العليا ، عمان ، الأردن .
الخشروم، محمد ومرسي، نبيل. (1999). **إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف).** الرياض: مكتبة الشقري.
خطاب، عايدة. (1988). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. **مجلة العلوم الإدارية،13**(1): 23-65.
الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد والفرح، وجيه. (2000). **الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة).** إربد: دار الأمل.
الخليفات، مها. (2006). **أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
درة، عبد الهادي والصباغ، زهير. (2008). **إدارة القوى البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي.** عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
راشدة، عزيرو. (2010). **المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها.** جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر. استرجع بتاريخ 2015/11/20 من: http://iefpedia.com/arab/.pdf
رابيعة، علي. (2003). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
رشيد، مازن. (2003). **الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته.** جامعة الملك سعود، الرياض.

زويلف، مهدي. (2000). **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

زويلف، مهدي والعضايلة، علي. (1996).**إدارة المنظمات(نظريات وسلوك)**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد وصالح، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**. إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .

السعود، راتب. (2002). **الإشراف التربوي (مفهومه. نظرياته. وأساليبه)**. عمان: طارق للنشر والتوزيع.

السعود، راتب والصرايرة، وخالد. (2009). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته بأدائهم الوظيفي. **دراسات العلوم التربوية**، 36: 87-112.

سلطان، محمد. (2002). **السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

سلعوس، رنا. (2008). مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، **المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد**، 1(2):-114 83.

سيزلاقي، أندرو والاس، مارك. (1991). **السلوك التنظيمي والأداء**. ترجمة جعفر أبو القاسم. الرياض: معهد الإدارة العامة،.

الشامي، لبنان ونينو، ماركو. (2001). **الإدارة (المبادئ الأساسية)**. إربد: المركز القومي للنشر.

الشماع، خليل. (2007). **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**. عمان: دار المسيرة.

الشمري، أحمد. (2012). **درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

صالح، خالد مهدي. (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط ، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية** . (82): 238-268

الصباح، سهير وعساف، عبد محمد. (2008). الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**،350 50:-351.

الصرايرة، خالد. (2009). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**،51: 119-161.

الطعاني، حسن. (2005). **الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه).** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الصمادي، أحمد. (2006). **تطوير الإشراف التربوي في الأردن منذ تأسيس الإمارة عام 1921 حتى عام 2003.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عاشور، أحمد. (1986). **الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

العاني، هيثم. (2007). **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت**. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عباس، جرجيس عمير ويونس، مثنى عبد الله. (2010). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، **تنمية الرافدين**،32 (97) :225-234

عبد الباقي، صلاح. (2003). **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر.** الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ. (2010). دور الثقافية التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 26(29): 119-156.

عبد الوهاب، أحمد. (2000). **السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات**

داخل منظمات الأعمال. القاهرة: دار الوفاء للطباعة والنشر.

عبد الوهاب، علي. (1984). الحوافز نظرة متكاملة. **المجلة العربية للإدارة**، 8(3): 140-164.

العرنوسي، ضياء والعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرق. (2013). **الإدارة والإشراف التربوي**، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

عطاري، عارف. (1993). **التوجيه التربوي اتجاهات معاصرة**. عمان: دار البشير للنشر.

العطية، ماجدة. (2003). **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عطيوي، جودت. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة(مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)**. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عياصرة علي وحجازين، هشام. (2006). **القرارات القيادية في الادارة التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير. (2008). **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلي، عسكر. (1986). **الدافعية في مجال العمل**. الكويت: مكتبة ذات السلاسل.

علوان، قاسم. (2011). العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين في مدارس سرت: دراسة ميدانية. **الإداري**، 124: 45-84.

العمري، أيمن وكمال، نداء. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. **دراسات العلوم التربوية**، 38: 467-479.

العميان، محمود. (2013).**السوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 27(1): 69-90.

الفريجات، خضير واللوزي، موسى والشهابي، انعام. (2009). **السلوك التنظيمي**

مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

القرالة، أروى. (2005). **أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القريوتي، محمد. (2009). **السلوك التنظيمي(دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)**. عمان: وائل للنشر.

القريوتي، محمد والمطيري، يوسف. (2011). العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة السعودية**، 25 (1): 141-169.

القصير، أحمد عبد سليمان. (2004). **تطوير نظام حوافز للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بناءً على مستوى رضاهم الوظيفي**. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

كوهين، وليام. (2001). **فن القيادة**. ترجمة مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى. (2003). **التطوير التنظيمي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2003). **السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)**. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

متولي، مصطفى. (1983). **الإشراف الفني في التعليم**. الاسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.

المدهون، موسى والجزراوي، ابراهيم. (1995). **تحليل السلوك التنظيمي (سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور)**. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

مسلم، علي. (2006). الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي: نموذج نظري واختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية. **مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة**، جامعة طنطا، 1: 53-102.

المغربي، عبد الحميد. (2007). **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**. المنصورة: المكتبة العربية للنشر.

المغربي، كامل. (1993). **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب. (1992). **الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الأردنية في محافظة اربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

النوري، عبد الغني. (1999). **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**. الدوحة: دار الثقافة.

الموسوي، سنان. (2004). **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد. (2003). **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد وياقو، ياقو. (1990). التطبيع الاجتماعي التنظيمي. **المجلة العربية للإدارة**، 14(3): 97-121.

وزارة التربية والتعليم. (2002). **دليل الإشراف التربوي**. عمان: مطبعة الجامعة النموذجية.

وزارة التربية والتعليم. (2014). **مؤتمر التطوير التربوي**. استرجع في 22 أيلول، 2015 من:

http://www.moe.gov.jo/NewsDetails.aspx?NewsID=2682

الوهر، محمود والقسوس، ابتسام. (1995). تقويم فعالية برنامج تطوير الإشراف التربوي، **مؤتمر تقويم عملية التطوير التربوي**، جامعة اليرموك، 17 يوليو.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Albert , S., Ashforth, B. & Dutton, J. (2000) .Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. ***Academy of Management Review***, *25*(1): 13-17.

Bullis, C. & Tompkins, P. (1991). An explication and test of Communication net-work content and multiplicity as predators of organizational Identification. ***Western Journal Of Speech Communication***, *55*: 180-197.

Carol, R. (2001). Dual identification in multinational corporations :Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global Organization. ***Journal of human resource managemen****t*, *12*(3): 405 -424.

Cremer, D. (2005).P rocedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. ***Journal of Managerial Psychology,*** *20* (1): 4-13.

Chan, C. (2006). Organizational identification and commitment of members of α humαn development Organization**.** ***Journal of Human Resource Management***, *12*(3): 405-424.

Cheney ,G. (1982). On the various and changing meanings of organizational membership: *A field study of organizational* identification. ***Communication Monographs,*** *50*: 342-362

Dessler, G.(1999). How to learn you Employees, Commitment. ***Academy Of Management Executive***, *13*(2): 58-67.

Donnlly, J. (1990). ***Fundamentals of Management***. Homewood, Illinois: Irwin .

Duncαn, J. (2002). Organizational Identification: an insight in to Republic Bank and trust. University of Kentucky,1 -17 effects moderated by organizational identification. ***Journal of Managerialαl psychology***, *20*(1): 4-13.

Fiol, C. & Hulf, A. (1992). Maps for managers; where αre we? Where do we go from here? ***Journal of Management Studies***, *29*(3): 267–285.

Glynn, M. (1998). **Individuals need for organizational identification Speculations on individual differences in the propensity to identify**. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building theory conversations*, (pp. 238-244). Thousand Oaks, CA: Sage .

Hall, D., Schnide, R. & Nygren, H. (1970). Personal factor of organizational identification. ***Administrative Science Quarterly***, *15*: 176-190 .

Hansen ,T. (1985). Incentives that attract principals to overseas education and fad to organizational. ***Dissertation abstracts International,***

45(10): 143-169.
Health Care Collector. (2003). *Incentives :**A Slippery slope**?. 16*(12): 2-6.
Hogg, M., & Abrams, D. (1988). ***Social identifications, asocial psychology of inter group relations and group processes***. London : Routledge .
Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social identity and self categorization processes in organizational contexts**.** ***Academy of Management Review***,*25*:121-140
Hoy, W & Miskel, C. (1978). ***Administration educational : Theory research and Practice***. New York: Random House.
Jabeen , M. (2011). Impact of Performance Appraisal on employees **motivation**, The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan. ***European Journal of Business and Management***, *3*(4), On Line, available at: www,iiste,org
Jefery,T. Polzer, (2000). *Explaining the varying effect of organizational identification on cooperation: The moderating role of subgroup reputations***. Working Papers, Harvard Business School,** Morgan Hal, 333**.**
Johnson, W., Johnson, A. & Heimberg, F. (1999). A primary and second-order component analysis of the organizational Identification questionnaire. ***Educational & Psychological Measurement,*** *59*(I): *159-170.*
Katz, D. & Kahan, R. (1978). ***The Social Psychology of Organization*.** New York: John Wiley & Sons
Knippenberg, D. & Schie, E. (2000). Foci and correlated of organizational identification. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, *73*:137-147.
Krαmer, R. (1993). Cooperation s and organizational identification. In J. K, Murnighan (Ed), **Social Psychology In Organizations: Advances In Theory and Research**, (pp 244-268). Englewood Cliffs, NJ: Prentia Hall.
Mael, F., & Ashforth, B. (2001). Identification in 1Work,War, sports and Religion: Contrasting the benefits and risks. ***The Executive Management Committee***, 197-222 **.**
Michelle, N. (2003). ***Managemen*t. (**4 ed). New York: Mc Grαw –Hill, Inc.
Sass, J. & Canary , D. (1991). Organizational commitment and Identification: An examination of conceptual and operational convergence. ***Western Journal of Communication***, *55*: 275-293.
Scott, S. & Lane, V. (2000). A Stakeholder approach to organizational identity. ***Academy of Management Review***, *25*(1): 43-62.
Solomon, G. (1992). The Loyalty Factor. ***Personal Journal***, September, 52-62
Shamir, B. & Kark, R. (2004).A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. ***Journal of***

Occupational and Organizational Psyhology *,77*: 155-123

Stolovitch, H et al. (2004). Incentives motivation and work place performance**:** Research and best practices. ***Managing training and development***, *4*(9): 1-12.

Toshiba, C. (2006). Sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity. ***Journal Human Resource Management International Digest****. Case study, 14*(6): 10-34.

Wiesenfeld B., Reghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for afflation and perceived work-Based Social support. ***Journal of Management,*** *27*(2): 213-228**.**

الملاحق

الملحق(أ)

إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2014\2015 لعدد المشرفين التربويين في إقليم الشمال

الاشراف التربوي

الرقم	المحافظة	المبحث / المديرية	الموجود
١	إربد	قصبة إربد	٥٧
٢		بني عبيد	٢٢
٣		المزار ش	١٩
٤		الطيبة والوسطية	١٨
٥		بني كنانة	٢٥
٦		الكورة	٢٧
٧		الرمثا	٢٤
٨		الأغوار ش	١٦
٩	جرش	جرش	٣٤
١٠	عجلون	عجلون	٢٦
١١	المفرق	قصبة المفرق	٢٦
١٢		البادية ش ش	٢٥
١٣		البادية ش غ	٢٥
المجموع			**٣٤٤**

الملحق(ب)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور/ الدكتور ....المحترم .

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية – جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:- يتكون من الفقرات التي تختص بالمعلومات الديموغرافية (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمجالات).

القسم الثاني:- يتكون من الفقرات التي تختص بالتماثل التنظيمي.

القسم الثالث:- يتكون من الفقرات التي تختص بنظام الحوافز (حوافز مادية وحوافز معنوية و رموز المكانة وحوافز إضافية) .

علماً بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد قامت الباحثة بتطوير وبناء الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث والتطوير، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها آملاً أن تنال حسن اهتمامكم وأن تتلطفوا بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.

2- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3- إضافة أو حذف او تعديل ما ترونه مناسباً.

كما وأرجو اقتراح أية ملحوظات ترونها مناسبة تمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تحقق الأهداف التي قامت هذه الدراسة من أجلها.

اسم المحكم:

شاكرة لكم تعاونكم وسعة صدوركم ، مع خالص احترامي وتقديري

الباحثة

إسلام العمري

القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية

1 – سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5– أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

2– المؤهل العلمي :

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

3– المجالات :

☐ علمية ☐ إنسانية ☐ مهنية

القسم الأول : الفقرات التي تقيس مستوى التماثل التنظيمي

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديلات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1-	أشعر بفخر لكوني مشرفاً تربويًا.							
2-	أعمل بإخلاص وأمانة لكوني أدرك بأني أحقق رسالتي كمشرف تربوي.							
3-	أحقق أهدافي المهنية من خلال عملي كمشرف تربوي.							
4-	أنا وزملائي المشرفين أسرة نتعاون فيما بيننا لتحقيق رسالة الإشراف.							
5-	إنجازاتي في الإشراف التربوي هي مدعاة للفخر والاعتزاز بالنسبة لي.							
6-	أعتبر عملي كمشرف تربوي جزءا أساسياً في تحقيق أهداف الرسالة التربوية لوزارة التربية والتعليم.							
7-	أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي كمشكلات شخصية.							
8-	أستطيع ان أعبر من خلال عملي كمشرف تربوي عن طموحاتي وتوجهاتي التربوية.							
9-	أرى بأن قيمي وقيم الإشراف التربوي متماثله في كثير من الأمور.							
10-	يمنحني قسم الإشراف التربوي الذي أنتمي اليه كثيراً من الاهتمام والرعاية التي أستحقها.							
11-	أحدد هويتي من خلال عملي في الإشراف التربوي بكل يسر وسهولة.							
12-	لدي مواقف إيجابية مشتركة مع زملائي المشرفين التربويين الذين							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديلات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	يعملون معي.							
13-	أشعر بولائي المستمر للقسم الذي أعمل به.							
14-	أشعر بسرور لاختيار العمل في هذا القسم.							
15-	آمل أن يستمر عملي بالإشراف التربوي حتى ولو لم أتقاضى راتباً.							
16-	لدي شعور قوي بأنني عضو فاعل في قسم الإشراف التربوي.							
17-	أحاول ان أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على قسم الإشراف التربوي.							
18-	أعمل بكل طاقاتي لتحقيق أهداف الإشراف التربوي في قسمي.							
19-	أتحدث بشكل علني عن الأهداف الناجحة التي أحققها في قسم الإشراف التربوي.							
20-	لدي ولاء كبير لقسم الإشراف التربوي الذي أعمل به.							
21-	أشعر بأن وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة المناسبة للمكانة الاجتماعية.							
22-	أشعر انني راضٍ عن عملي في الإشراف التربوي.							

القسم الثاني :- الفقرات التي تقيس نظام الحوافز

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديلات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
(أ) الحوافز المادية								
-1	الزيادة السنوية على راتبي تحسن من أوضاعي المعيشية							
-2	تعتبر العلاوة الشخصية والعائلية لي كافية							
-3	علاوة غلاء المعيشة مناسبة							
-4	الزيادة التحفيزية التي أحصل عليها مقابل حصولي على تقدير ممتاز تحفزني على التفاني في العمل							
-5	الراتب التقاعدي الذي سأحصل عليه بعد إحالتي على التقاعد يوفر لي حياة كريمة							
-6	ما سيحصل عليه ورثتي من تعويضات مادية بعد الوفاة (بعد عمر طويل) يجعلني أكثر اهتماما وإخلاصا في عملي							
-7	علاوة عملي كمشرف تربوي تميزني عن غيري من موظفي السلك التربوي							
-8	عملي كمشرف تربوي يسهل لي الانتقال إلى وظيفة أعلى							
-9	توفير فرص العمل الإضافي مقابل أجور يحسن من أوضاعي الاقتصادية							
-10	ما يتم صرفه لي من راتب وعلاوات وبدل انتقال عن ابتعاثي بعثة داخلية أو خارجية يشجعني على الالتحاق بها							
-11	راتبي الشهري كمشرف تربوي يوفر لي ولعائلتي حياة كريمة							
-12	ترفيعي من درجة إلى أخرى يزيد من دخلي الشهري مما يجعلني أكثر استقرارا بالعمل							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديلات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
(ب) الحوافز الاجتماعية (المعنوية)								
-13	كتب الشكر والثناء التي تمنح لي تحفزني على الأداء المتميز							
-14	توجيه الدعوات لي لحضور حفلات أو أنشطة اجتماعية تقوم بها وزارة التربية والتعليم تشعرني بالرضا							
-15	المديح والتقدير لعملي يرفع من معنوياتي							
-16	تمنحني الإدارة وسام أو هدية باحتفال عام أو خاص تقديراً لنشاطاتي وجهودي يحفزني على الإبداع							
-17	تلاؤم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية يحفزني على إبراز قدراتي المهنية							
-18	نظام الاتصال الحالي يسمح بالاتصال بمن هم أعلى مني بالسلم الإداري بسهولة							
-19	تعمل الإدارة باستمرار على تفويضي قدراً أكبر من الصلاحيات							
-20	ممارسة الإدارة لمبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من دافعيتي للتعاون مع زملائي							
-21	تتيح لي الإدارة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات							
-22	إبراز نشاطاتي المتميزة بالصحف اليومية أو في لوحة الإعلانات يحفزني على مزيد من العطاء							
-23	تحفزني الإدارة على العمل بصورة أفضل من خلال أسلوب المناقشة							
(ج) حوافز رموز المكانة								
-24	خدمات الإنترنت المجانية تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديلات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	والمتعلقة بقسمي بشكل خاص							
25-	وسيلة النقل المهيأة لي تساعدني على متابعة أعمالي الميدانية بجد ونشاط							
26-	الصحف اليومية المجانية التي أحصل عليها تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام							
27-	وجود مراسل في قسم الإشراف يلبي رغباتي بسرعة							
(د) الحوافز الإضافية								
28-	مدة الإجازة السنوية الممنوحة لي كافية							
29-	الإجازة الدراسية تتيح لي فرصة الحصول على مؤهل علمي أعلى							
30-	أحصل بسهولة على إجازتي السنوية والمرضية عند شعوري بالحاجة اليها							
31-	إجراءات حصولي على الإجازات بشكل عام سهلة وسريعة							
32-	قرض صندوق إسكان التربية يوفر لي الراحة والاستقرار النفسي في الحصول على سكن مناسب لعائلتي							

الملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشرف / أختي المشرفة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية جامعة مؤتة ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (20) فقرة تقيس التماثل التنظيمي و(37) فقرة تقيس نظام الحوافز.

راجية منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية مؤكدة لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

الباحثة

إسلام العمري

القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية:

1 - سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐10 سنوات فأكثر

2- **المؤهل العلمي:**

☐ بكالوريوس + دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐دكتوراة

3- المجالات:

☐علمية ☐ إنسانية ☐ مهنية

تعريف التماثل التنظيمي: هو شعور المشرف التربوي بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بعمله الإشرافي، فالمشرف المتماثل مع عمله يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل عمله الإشرافي في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالحه، وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف العمل الإشرافي.

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس درجة التماثل التنظيمي يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة(×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق أبدا
1	أشعر بفخر لكوني مشرفاً تربوياً					
2	أعمل بإخلاص وأمانة لكوني أدرك بأنني أحقق رسالتي كمشرف تربوي					
3	إنجازاتي في الإشراف التربوي هي مدعاة للفخر والاعتزاز بالنسبة لي					
4	أعمل بكل طاقاتي لتحقيق أهداف الإشراف التربوي في قسمي					
5	أتحدث باعتزاز عن المنجزات التي أحققها في قسم الإشراف التربوي					
6	تتلاقى مواقفي الإيجابية مع مواقف زملائي التربويين الذين يعملون معي					
7	أنا وزملائي المشرفين أسرة نتعاون فيما بيننا لتحقيق رسالة الإشراف التربوي					
8	أعتبر عملي كمشرف تربوي جزءاً أساسياً في تحقيق أهداف الرسالة التربوية لوزارة التربية والتعليم					
9	يمنحني قسم الإشراف التربوي الذي أنتمي إليه كثيراً من الاهتمام والرعاية التي أستحقها					
10	أحدد هويتي من خلال عملي في الإشراف التربوي بكل يسر وسهولة					
11	أحقق أهدافي المهنية من خلال عملي كمشرف تربوي					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق أبدا
12	أشعر بانتمائي لقسم الإشراف التربوي الذي أعمل به					
13	أشعر بسرور لاختيار العمل في قسم الإشراف التربوي					
14	لدي شعور قوي بأنني عضو فاعل في قسم الإشراف التربوي					
15	أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي كمشكلات شخصية					
16	أستطيع أن أعبر من خلال عملي كمشرف تربوي عن طموحاتي وتوجهاتي التربوية					
17	أرى بأن قيمي وقيم الإشراف التربوي متماثله في كثير من الأمور					
18	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على قسم الإشراف التربوي					
19	أشعر بأن وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة المناسبة للمكانة الاجتماعية					
20	أشعر أنني راضٍ عن عملي في الإشراف التربوي					

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس نظام الحوافز يرجى قراءة كل فقرة ووضع (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق أبدا
1	الزيادة السنوية على راتبي تحسن من أوضاعي المعيشية					
2	تعتبر العلاوة الشخصية والعائلية كافية بالنسبة لي					
3	علاوة غلاء المعيشة مناسبة					
4	الزيادة التحفيزية التي أحصل عليها مقابل حصولي على تقدير ممتاز تحفزني على التفاني في العمل					
5	الراتب التقاعدي الذي سأحصل عليه بعد إحالتي على التقاعد يوفر لي حياة كريمة					
6	ما سيحصل عليه ورثتي من عوائد مادية بعد الوفاة يعزز من اهتمامي بعملي					
7	علاوة عملي كمشرف تربوي تميزني عن غيري من موظفي السلك التربوي					
8	عملي كمشرف تربوي يسهل لي الانتقال إلى وظيفة أعلى					
9	توفير فرص العمل الإضافي مقابل أجور يحسن من أوضاعي الاقتصادية					
10	ما يتم صرفه لي من مترتبات مادية من (راتب وعلاوات وبدل انتقال) عند ابتعاثي (بعثة داخلية أو خارجية) يشجعني على الالتحاق بالبعثة					
11	راتبي الشهري كمشرف تربوي يوفر لي ولأسرتي حياة كريمة					
12	ترفيعي من درجة إلى أخرى يزيد من دخلي الشهري مما يجعلني أكثر استقرارا بالعمل					
13	كتب الشكر والثناء التي تمنح لي تحفزني على الأداء المتميز					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق أبدا
14	توجيه الدعوات لي لحضور حفلات أو أنشطة اجتماعية تقوم بها وزارة التربية والتعليم تشعرني بالرضا					
15	الثناء والتقدير لعملي يرفع من معنوياتي					
16	تمنحني الإدارة وسام أو هدية باحتفال عام أو خاص تقديراً لنشاطاتي وجهودي يحفزني على الإبداع					
17	تلاؤم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية يحفزني على إبراز قدراتي المهنية					
18	نظام الاتصال الحالي يسمح بالاتصال بمن هم أعلى مني بالسلم الإداري بسهولة					
19	تعمل الإدارة باستمرار على تفويضي قدراً أكبر من الصلاحيات					
20	ممارسة الإدارة لمبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من دافعيتي للتعاون مع زملائي					
21	تتيح لي الإدارة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات					
22	إبراز نشاطاتي المتميزة بالصحف اليومية أو في لوحة الإعلانات يحفزني على مزيد من العطاء					
23	تحفزني الإدارة على العمل بصورة أفضل من خلال أسلوب المناقشة					
24	خدمات الإنترنت المجانية تتيح لي الاطلاع على الأخبار بشكل عام والمتعلقة بقسمي بشكل خاص					
25	وسيلة النقل المهيأة لي تساعدني على متابعة أعمالي الميدانية بجد ونشاط					
26	الصحف اليومية المجانية التي أحصل عليها تتيح لي الإطلاع على الأخبار بشكل عام					
27	وجود مراسل في قسم الإشراف التربوي يلبي					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق أبدا
	احتياجاتي بسرعة					
28	مدة الإجازة السنوية الممنوحة لي مناسبة					
29	الإجازة الدراسية تتيح لي فرصة الحصول على مؤهل علمي أعلى					
30	أحصل بسهولة على إجازتي السنوية والمرضية عند شعوري بالحاجة اليها					
31	إجراءات حصولي على الإجازات بشكل عام سهلة وسريعة					
32	قرض صندوق إسكان التربية يوفر لي الراحة والاستقرار النفسي في الحصول على سكن مناسب لأسرتي					
33	الفترة المنتظرة لحصولي على قرض الإسكان مناسبة لوضعي الوظيفي					
34	المقاعد الدراسة الممنوحة لأبناء العاملين في التربية تشعرني بالاطمئنان على أبنائي تعليمياً					
35	تتاح لي الفرصة بالالتحاق بالبعثات والدورات بعدالة					
36	البعثات والدورات ترفع من مستواي المهني					
37	وجود أندية المعلمين في المحافظات تتيح لي الاستفادة من خدماتها					

الملحق (د)

قائمة المحكمين

اسم الحكم	التخصص	مكان العمل
أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د راتب السعود	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د سلامة يوسف طناش	ادارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
أ.د عدنان بدري الإبراهيم	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
أ.د سامي محمود ملحم	علم نفس	جامعة عمان العربية
أ.د تيسير الخوالدة	أصول تربية	جامعة آل البيت
أ.د ساري سواقد	قياس وتقويم	جامعة جدارا
د. خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. نائل رشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
د. حيدر العمري	إدارة تربوية	جامعة جدارا
د. محمود عبد المجيد المصري	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية
د. نايف حمادنة	رئيس قسم الإشراف التربوي	قصبة إربد

الملحق (هـ)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY — **جامعة مؤتة**

President Office — مكتب الرئيس

Ref. : .... الرقم : ١٠٠٨/٤٦٩٠

Date : .... التاريخ : ٢٢/ذو القعدة/١٤٣٦هـ

الموافق : ٦/٩/٢٠١٥م

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة إربد المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إسلام كامل العمري/ كلية العلوم التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية و التعليم للواء قصبة إربد

الرقم ٧١١٤/١٣/٧

التاريخ ١٤٣٦/١١/٣

الموافق ٢٠١٥/٩/١٤

السيد مشرف / السيدة مشرفة.. المحترم

الموضوع/تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

اشارة إلى كتاب رئيس جامعة مؤتة رقم 4690/108, تاريخ 6/ 2015/9 م, تقوم الطالبة/ اسلام كامل العمري بدراسة بعنوان "التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية , ويحتاج ذلك تطبيق أداة الدراسة "استبانه" وتوزيعها على عينة من المشرفين التربويين.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور منقب حسين الشمالي

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة للسيد / ر.ق. الإشراف والاسناد التربوي

خ.م

هاتف : (9-8-7275967)   ص . ب . (1483)   فاكس : (7274569)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيــة والتعليــم

مديرية التربية والتعليم للواء الكورة

الرقــم : ك هـ / ٧ / ١٣/ ٦٤٨٢

التاريــخ:..................................

الموافــق: ١٥/ ٩/ ٢٠١٥م

السادة المشرفون التربويون المحترمون

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

إشارة لكتاب رئيس الجامعة نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية وشؤون الطلبة والمجتمع في جامعة مؤتة رقم ٤٦٩٠/١٠٨ تاريخ ٢٠١٥/٩/٦م ، تقوم الطالبة إسلام كامل العمري / كلية العلوم التربوية / بإجراء دراسة عنوانها "التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم" بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات والبيانات من المشرفين التربويين في قسم الإشراف التربوي.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية

د. حسين صالح الخليل

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة / ر . ق الإشراف التربوي.

18

هاتف : ٠٢/٦٥٢١١٩٥ ٠٢/٦٥٢١١٩٦ــ ٠٢/٦٥٢١٥٣٤ فاكس: ٠٢/٦٥٢١١٢٥ ص.ب .(٢٥) دير أبي سعيد ــ الأردن www.moe.gov.j

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

الرقم ٩/١/١٤/٧م
التاريخ ١٥/١٢/١٤٣٦هـ
الموافق ٢٩/٩/٢٠١٥م

السيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والاشراف التربوي

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ؛

إشارة لكتاب رئيس جامعة مؤته رقم ٤٦٩٠/١٠٨ الموافق ٢٠١٥/٩/٦م .

ستقوم الطالبة / اسلام كامل العمري / كلية العلوم التربوية بتوزيع أداة دراسة على المشرفين التربويين في القسم وذلك حول (التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة اللازمة لها ، مرفقات أداة الدراسة .

واقبلوا الاحترام ،،،،

مدير التربية والتعليم

ر.ق. التدريب والتأهيل والاشراف التربوي
د. يوسف عقيل شطناوي

نسخة: السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية
نسخة: للسيد ر.ق التدريب والتأهيل والاشراف التربوي

*٢*إ.خ ٢٠١٥/٩/٢٩م .

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس:٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب:١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

الرقم: ٧/١/

التاريخ:

الموافق: ٢٠١٥/٩/٢١

السيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ إسلام كامل العمري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إشارة لكتاب رئيس جامعة مؤتة رقم ٤٦٩٠/١٠٨ تاريخ ٢٠١٥/٩/٦م، تقوم الطالبة المذكورة أعلاه بدراسة بعنوان "التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير/ كلية العلوم التربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة على عينة من المشرفين التربويين.

أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم للواء الرمثا

أمين محمد الشديفات

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / ر. ق الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء الأغوار الشمالية

الرقم غ ش / ٧ / ١

التاريخ

الموافق ٢٠١٥/١٠/٢٠م

السادة المشرفين التربويين المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب رئيس جامعة مؤتة نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانيـــــة رقم 108 / 4690 تاريـــــخ 6 / 9 / 2015 أرجو تسهيل مهمة الطالبة إسلام كامل العمري في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها والتي تحمل عنوان : " التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

واقبلوا فائق الاحترام

م مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية

زهير موسى الزعبي

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / ر . ق الإشراف التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف : 96265607181 فاكس : 96265666019 ص . ب : 1636 عمان 11118 الأردن . الموقع الالكتروني : www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / المزار الشمالي

الرقم: م ش/ ٧/ ١٣/ ٤٣٩١
التاريخ: ١٠/ ١٢/ ١٤٣٦هـ
الموافق: ٢٩/ ٩/ ٢٠١٥م

السيد رئيس قسم الإشراف والتدريب التربوي

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إشارة لكتاب رئيس جامعة مؤته رقم ٤٦٩٠/١٠٨ الموافق ٢٠١٥/٩/٦م، ستقوم الطالبة : **إسلام كامل العمري** بتوزيع أداة دراسة على المشرفين التربويين في القسم وذلك حول:" **التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم** "؛ وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير ، راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة اللازمة لها، مرفقا أداة الدراسة.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

حسين عبد الحفيظ الكيلاني
مدير التربية والتعليم

- نسخة/ مدير الشؤون التعليمية
- نسخة / ر.ق الإشراف والتدريب التربوي
-- المرفقات/ أداة الدراسة

هاتف (02/7032736) فاكس (02/7032731) ص.ب: ( )

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية / محافظة اربد

الرقم ط د/ ١٢/٧/ ٥٠٨٧
التاريخ ١/ ١٢/ ١٤٣٦
الموافق ١٥/ ٩/ ٢٠١٥

السيد مشرف / السيدة مشرفة ....المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة

الطالبة اسلام كامل العمري.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ؛

إشارة لكتاب جامعة مؤته ٤٦٩٠/١٠٨ تاريخ ٢٠١٥/٩/٦ والموجه لعطوفة مدير مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية ، تقوم الطالبة المذكورة أعلاه بدراسة بعنوان :-

" *التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم* "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، ويستدعي ذلك تطبيق استبانه على بعض من المشرفين التربويين في المديرية.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول الاحترام ،،،،،،،

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
الدكتور منذر عارف صلاح

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية.
نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي./مع المرفق
نسخة/الملف رقم (١٣/٧)
ق. ر ٢٠١٥/٩/١٥

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف ٩٦٢٦٥٦٦٦٠٧١٨١+ ٩٦٢٦٥٦٦٦٠١٩+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني : www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لواء بني عبيد

الرقـم: ٩١٢٧/١٣/٧/٤٥
التاريخ: ٨/١/١٤٣٧
الموافق: ٢١/١٠/٢٠١٥

السيد رئيس قسم الاشراف التربوي المحترم

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة مؤتة رقم ٤٦٩٠/١٠٨تاريخ ٢٠١٥/٩/٦م.
تقوم الطالبة إسلام كامل العمري بدراسة بعنوان " التماثل التنظيمي لدى المشرفين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم "وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص ادارة تربوية ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة المرفقة على عينة من المشرفين التربويين في قسمكم، أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور
فواز محمد التميمي
مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.
المرفقات عدد (٧)

المملكة الأردنية الهاشمية
تلفون ٩٦٢٢٦٥٠٧١٨١ + فاكس ٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ + ص ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الالكتروني : www.moe.gov.jo

President Office — مكتـــب الرئيـــس

مؤتة

الرقـــم : ١٠٨/٤٦٩٣

التاريخ : ٢٢/ذو القعدة/١٤٣٦هـ

الموافق : ٦/٩/٢٠١٥م

Ref. :

Date :

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة المفرق المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إسلام كامل العمري/ كلية العلوم التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئـيس الجامعـة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

٥٤٨/١٣٧

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق

الرقم ١/٧/ ٧٢٩٠

التاريخ ٢٢/ ذو القعدة ١٤٣٦

الموافق ١٠/ ٩/ ٢٠١٥م

السادة مشرفي ومشرفات مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

والطالبة: اسلام كامل العمري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة لكتاب جامعة مؤتة رقم ٤٦٩٣/١٠٨ تاريخ ٢٠١٥/٩/٦م حيث تقوم الطالبة المذكورة اعلاه باجراء دراستها والموسومة ب : " التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم " ، من المعنيين لديكم ،وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية العلوم التربوية . وذلك بتمكينها بالحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والمطلوبة .

راجيا منكم تسهيل مهمتها وتقديم المساعدة الممكنة لها.

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور سارة سعود الغطامات

نسخة مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة ر.ق الإشراف التربوي د. مجد الرويلي

نسخة الملف

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٥٦٠٧٦٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية

الرقم: ب ش ش ٧/ ١ / ٨٥٩٢
التاريخ: ....
الموافق: ٦/ ١٠/ ٢٠١٥

السادة المشرفين التربويين المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة /الطالبة:

إسلام كامل العمري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة إلى كتاب رئيس جامعة مؤتة رقم ٤٦٩٠/١٠٨ تاريخ ٢٠١٥/٩/٦. يرجى تسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه بإجراء الدراسة الموسومة بعنوان " التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم" بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات والبيانات من المشرفين التربويين في قسم الإشراف التربوي شاكرين لكم تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

مدير التربية و التعليم

مدير التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية
الدكتور رياض خليف الشديفات

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية و الفنية المحترم
نسخة/ السيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف المحترم
نسخة/الملف

تلفون (٦٢٨٢٠١٤) (٦٢٨٢٠١٨) (٦٢٨٢٠٢٩) (٦٢٨٢٠١٩) فاكس (٦٢٨٢٠١٣) ص . ب (٧١٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم

الرقم ب ش غ ....
التاريخ ....
الموافق ....

مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية

قسم الاشراف التربوي

الموضوع : تسهيل مهمة والطالبة اسلام كامل العمري

تقوم الطالبه المذكورة اعلاه بتطبيق الدراسة بعنوان (التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم) للحصول على درجة الماجستير من جامعة مؤتة .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم التسهيلات الممكنة لها على ان تتطابق الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

م .ش التعليمية والفنية
رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة الملف

ص ع

مدير التربية والتعليم
مدير الشؤون التعليمية والفنية بالوكالة
بسام سهو شواقفه

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/ ٤٦٩١

التاريخ : ٢٢/ذو القعدة/١٤٣٦هـ

الموافق : ٦/٩/٢٠١٥م

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة جرش المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إسلام كامل العمري/ كلية العلوم التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: **"التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم"**، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

٥٤٨/١٣٥

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش

الرقم ١١٠٩٥ / ١٢ / ٧

التاريخ ١٤٣٦ / ١٢ / ١٥

الموافق ٢٠١٥ / ٩ / ٢٩

السادة المشرفين التربويين المحترمين

الموضوع:- تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

اشـــارة لكتاب رئيس جامعة مؤته رقـــم ٤٦٩١/١٠٨ تاريـــــخ ٢٠١٥/٩/٦

ارجو تسهيل مهمة الطالبة " اسلام كامل العمري " بتطبيق دراسة بعنوان " التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم " للحصول على درجة الماجستير ٠

راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

عدنان محمد عتوم
مدير الشؤون
التعليمية والفنية / بالوكالة

نسخة:-

- مدير الشؤون التعليمية والفنية
- ر٠ق٠ التدريب والتاهيل والاشراف التربوي

ك٠ع٠٠٠٠٠

هاتف: (٦٣٥١٤٤٩) فاكس : (٦٣٥١٠٦٩) ص.ب: (١٨)

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/٤٦٩٢

التاريخ : ٢٢/ذو القعدة/١٤٣٦هـ

الموافق : ٦/٩/٢٠١٥م

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عجلون المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إسلام كامل العمري/ كلية العلوم التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

٥٤٨/١٣٦

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون

الرقم ١٢٨١٩/١٣/٧/ل

التاريخ ١٤٣٦/١٢/١٤

الموافق ٢٠١٥/٩/٢٨

السادة المشرفون التربويون المحترمون

الموضوع: البحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشـارة لكتـاب جامعـة مؤتـه 4692/108 تـاريخ 2015/9/6 ، تقـوم الطالبـة اسـلام كامـل العمـري /كليـة العلـوم التربويـة ، فـي الحصـول علـى المعلومـات والبيانـات اللازمـة لإعـداد دراسـتها بعنـوان : "التماثـل التنظيمـي لـدى المشـرفين التربـويين وعلاقتـه بـنظم الحـوافز المقـدم لهـم " ، وذلـك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

م.عادل سامح رواشده

نسخة السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة السيد ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

المعلومات الشخصية

الاسم : اسلام كامل العمري

العنوان: اربد

الكليه: العلوم التربوية

الايميل:islamamri06@yahoo.com